

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Laskentatoimen ja rahoituksen laitos



STRATEGIAKARTAN JA BALANCED SCORECARDIN RAKENTAMINEN TYÖTERVEYSHUOLLOSSA

Case: Oulun Työterveys

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

9915

Laskentatoimi
Pro Gradu – tutkielma
Soile Parmala

Laskentatoimen ja rahoituksen laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 29 / 11 20 05

hyväksytty

arvosanalla *erinomainen, 80 pistettä*

KTT Teemu Malmi ja KTT Seppo Häkheimo

STRATEGIAKARTTA JA BALANCED SCORECARD TYÖTERVEYSHUOLLOSSA. CASE: OULUN TYÖTERVEYS

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen teoreettisen osan tarkoituksena oli esitellä strategiakarttoihin ja Balanced Scorecardiin liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Empiriaosuudessa rakennettiin strategiakartta case-yrityksen erityispiirteet huomioiden ja tämän pohjalta johdettiin mittarit sekä Balanced Scorecard case-yritykselle.

Lähdeaineisto

Lähdeaineistona käytettiin pääosin strategiakarttoihin ja balanced scorecardiin liittyvää koti- ja ulkomaista kirjallisuutta, sekä kotimaista työterveyteen liittyvää aineistoa. Lisäksi case-yrityksen sisäisiä strategiadokumentteja hyödynnettiin empiriaosuudessa. Strategiakarttaa ja Balanced Scorecardia rakennettaessa case-yrityksen edustajista (pääosin toimitusjohtaja), tutkimuksen tekijästä ja yhdestä konsultista koostuva projektiryhmä kokoontui yhteensä seitsemän kertaa.

Aineiston käsittely

Sisäisten strategiadokumenttien ja lähtötilannetta kartoittavien keskustelujen avulla selvitettiin case-yrityksen odotuksia projektin suhteen ja määritettiin projektisuunnitelma. Strategiakartta rakennettiin projektiryhmän kokouksissa. Tämän jälkeen kartan pohjalta määritettiin yhteisissä kokouksissa mittaristo case-yritykselle. Strategiakartta ja Balanced Scorecard, sekä niiden rakentamisprosessi on analysoitu tutkimuksessa.

Tulokset

Tutkimuksen tuloksena saatiin rakennettua case-yritykselle sopiva ja sen erityispiirteet huomioonottava strategiakartta ja tästä johdettua Balanced Scorecard. Projektiryhmän suppean kokoonpanon takia kartan ja Balanced Scorecardin implementointi tulevaisuudessa voi osoittautua vaikeaksi, sillä johto kokonaisuudessaan ei ole ollut projektissa mukana. Vaikeuksia tuotti myös ajoittainen epävarmuus strategiakartan ja Balanced Scorecardin roolista yrityksessä.

Avainsanat

Strategiakartta, Balanced Scorecard, Työterveyshuolto

1	JOHDANTO	3
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	3
1.2	TAVOITE JA RAJAUKSET	4
1.3	TUTKIMUSMENETELMÄ	5
2	LÄHTÖKOHTIA STRATEGIAKARTAN JA BALANCED SCORECARDIN YMMÄRTÄMISELLE	6
2.1	MISSIO JA VISIO	6
2.2	STRATEGIA	6
2.3	STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN	8
2.4	ESTEITÄ STRATEGIAN TOTEUTTAMISELLE	13
3	BALANCED SCORECARD	15
3.1	BSC:N TAUSTAA	15
3.1.1	<i>Näkökulmat</i>	18
3.1.2	<i>Organisaatiotason valinta</i>	19
3.2	BSC-PROJEKTI	21
3.2.1	<i>Kaplanin ja Nortonin malli</i>	21
3.2.2	<i>Toivasen malli</i>	23
3.2.3	<i>Muita suosituksia projektille</i>	26
3.3	MUITA TUTKIMUKSIA BSC:STÄ	26
3.4	KRITIIKKIÄ	29
4	STRATEGIAKARTTA	30
4.1	MIKSI STRATEGIAKARTTA RAKENNETAAN?	30
4.1.1	<i>Strategian visualisointi</i>	32
4.1.2	<i>Strategiasta viestiminen</i>	33
4.1.3	<i>Aineettoman pääoman rooli yrityksen arvontuotantoprosesseissa</i>	33
4.1.4	<i>Muita syitä strategiakartan rakentamiselle</i>	34
4.2	STRATEGIAKARTAN RAKENNE	35
4.2.1	<i>Kaplanin ja Nortonin malli</i>	37
4.2.2	<i>Scholeyn yleinen strategiakarttamalli</i>	38
4.2.3	<i>Strategiakartta ja sen rakenne julkisella sektorilla</i>	39
4.2.4	<i>Näkökulmalähestymistapa</i>	41
4.2.5	<i>Strategiset teemat</i>	43
4.2.6	<i>Strategian dynaamisuuden varmistaminen</i>	44
4.3	ONGELMAT JA HYÖDYT	45
4.4	KRITIIKKIÄ	46
5	MITTARISTON RAKENTAMINEN	47
5.1	MITTAREIDEN MÄÄRITYKSESSÄ HUOMIOITAVAA	47
5.1.1	<i>Mittareiden määrittäminen syy-seurauslogiikkaa käyttäen</i>	47
5.1.2	<i>Mittareiden johtaminen kriittisten menestystekijöiden avulla</i>	47
5.1.3	<i>Muita huomioitavia tekijöitä</i>	48
5.2	MITTAREIDEN MÄÄRÄ	48
5.2.1	<i>Mikä on sopiva määrä mittareita?</i>	48
5.2.2	<i>Mittareiden määrään vaikuttavia tekijöitä</i>	49

5.3	MITTARISTON VALIDOINTI	50
5.4	TAVOITE- JA RAJA-ARVOJEN MÄÄRITYS	51
6	TYÖTERVEYSHUOLTO.....	52
6.1	HISTORIA JA KEHITYS.....	52
6.2	TYÖTERVEYSHUOLLON SISÄLTÖ	54
6.3	KORVAUSJÄRJESTELMÄ	54
6.4	TYÖTERVEYSHUOLLON NYKYTILA	55
6.5	KUNNAN LIIKELAITOS	56
7	CASE: OULUN TYÖTERVEYS.....	57
7.1	CASE - ORGANISAATION ESITTELY	57
7.2	TAUSTAA STRATEGIAKARTTAPROJEKTILLE	60
7.3	MIKSI STRATEGIAKARTTA JA BSC?	61
7.4	LÄHTÖTILANNE.....	62
7.4.1	<i>Visio</i>	62
7.4.2	<i>Strategia</i>	62
7.4.3	<i>Näkökulmalähestymistapa</i>	63
7.4.4	<i>Projektin vaiheet</i>	67
7.5	STRATEGIAKARTAN RAKENTAMINEN CASE-YRITYKSESSÄ	67
7.5.1	<i>Strategiakartta – vaihe 1</i>	67
7.5.2	<i>Strategiakartta – vaihe 2</i>	70
7.6	TULOSKORTTI CASE-YRITYKSESSÄ.....	72
8	ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
8.1	OULUN TYÖTERVEYDEN VISIO JA STRATEGIA.....	74
8.2	BSC-PROJEKTI OULUN TYÖTERVEYDESSÄ	75
8.3	OULUN TYÖTERVEYDEN STRATEGIAKARTTA	77
8.4	MITTARISTON ANALYYSI	80
8.5	YLEINEN ANALYYSI	85
8.6	JOHTOPÄÄTÖKSET	88
9	YHTEENVETO	90
	LÄHTEET	95

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Balanced Scorecard on kehittynyt käsitteenä viimeisen kymmenen vuoden aikana johdon moniulotteisesta seuranta – ja hälytysjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla strategia pyritään viemään jokapäiväisen toiminnan tasolle (Malmi ym. 2002, 19). BSC mielletään nykypäivänä ennen kaikkea strategisena ohjausjärjestelmänä, joka pyrkii muuntamaan strategian käytännön tavoitteiksi, konkretisoimaan yhteisen vision ja strategian sekä mukauttamaan organisaation strategiaan vuorovaikutteisen johtamisen kautta.

Strategiakartta, joka kuvaa strategiat ja oletetut syy-seuraussuhteet, on olennaisessa osassa BSC-projektissa, kun kehitteillä olevalla mittaristolla pyritään yhdistämään visio ja strategia toimintaan. Mikäli mittaristo ja sen tueksi kehitetty strategiakartta ovat rakennettu siten, että ne kuvaavat yrityksen strategian ja liiketoiminnassa vallitsevat uskotut lainalaisuudet, mittariston avulla on helppo perustella kaikille organisaatiotasolle miksi juuri kyseiset tavoitteet ja mittarit on valittu. Ymmärryksen taas toivotaan johtavan aikaisempaa parempaan sitoutumiseen ja sitä kautta strategian toteutumiseen.

Vaikka Balanced Scorecardia koskevia tutkimuksia ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleja on julkaistu runsaasti, ei strategiakarttaan keskittyviä julkaisuja ole tehty kovinkaan paljon. Toki BSC-julkaisuissa sivutaan useasti myös strategiakarttaa olennaisena osana BSC-projektia, mutta sen tutkiminen itsessään on usein jätetty pois. Ainoastaan Kaplan ja Norton (2004) ovat julkaisseet kirjan, joka keskittyy pelkästään strategiakarttoihin. Kuitenkin onnistunut BSC-projekti pohjautuu hyvin pitkälle kunnolliseen strategiakarttaan, joten sen merkitystä ei ole syytä vähätellä. Lisäksi strategiakartan hyödyt ulottuvat huomattavasti pidemmälle kuin ainoastaan onnistuneeseen BSC-projektiin. Strategiakartan sanotaankin muodostuneen omaksi tärkeäksi ilmiökseen BSC:n rinnalle.

Tällä hetkellä BSC on paljon tutkittu ilmiö yritysmaailmassa, mutta terveydenhuollon ja julkisten palveluiden alalla vastaavanlaisia tutkimuksia on tehty vähemmän. Nimenomaan julkisen sektorin työterveyshuoltoa, joka toimii liikelaitoksen muodossa ja sille tehtävää BSC-projektia strategiakarttoineen ei juuri ole aikaisemmin tutkittu. Tällä hetkellä työterveydenhoidon sektori elää voimakasta murrosvaihetta toimialan kasvun, lainsäädännöllisten tekijöiden ja yksityisen kilpailun

lisääntymisen myötä ja toiminnanohjauksen ja – johtamisen välineille on selvästi tarvetta tällä alalla.

Tulevaisuudessa kilpailu tulee kiristymään myös terveydenhuollon sektorilla entisestään ja tiukentuvan kilpailun myötä oikean strategian ja etenkin tämän strategian toteuttamisen ja organisaation strategian mukaisen johtamisen mahdollistaminen tulee entisestäänkin lisäämään merkitystään. Tämän tutkimuksen taustalla ei ole niinkään ottaa kantaa kysymykseen mikä on ”oikea” strategia työterveydenhuollon alalla, vaan tutkia kuinka kaupungin liikelaitoksen ja asiantuntijaorganisaation piirteet huomioiva strategiakartta tulisi rakentaa ja kuinka tämän kartan pohjalta rakennetaan mittaristo. Implementointi- ja seurantavaihe jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle lyhyen tarkasteluajanjakson ja rajauksen tarkennuksesta johtuvista syistä

1.2 Tavoite ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on luoda sopiva strategiakartta case-organisaatiolle, liikelaitoksen ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteet huomioiden, sekä johtaa tämän kartan pohjalta tasapainotettu mittaristo ko. organisaatiolle. Alatavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi strategiakartta rakennetaan?
- Miten strategiakartta on mielekästä rakentaa?
- Kuinka BSC-projektissa edetään?
- Mitä mittariston rakentamisessa tulee ottaa huomioon?

Teoriaosuuteni on kirjallisuuskatsaus strategiakartta- ja BSC-kirjallisuuteen ja artikkeleihin, sekä tutkimuksiin. Ensiksi esittelen luvussa 2 Balanced Scorecardin ymmärtämisen kannalta tärkeitä käsitteitä, kuten missio, visio ja strategia. Lisäksi käyn läpi mitä vaaditaan, jotta strategia saadaan toteutettua ja mitkä ovat mahdollisia syitä strategian toteuttamisen epäonnistumiseen. Tämän jälkeen luvussa 3 käyn läpi BSC:n taustaa, tunnettuja BSC – projektimalleja, sekä aikaisempia tutkimuksia ja kritiikkiä koskien BSC:tä. Luku 4 käsittelee strategiakarttaa, sen rakentamisen syitä ja tavallisimpia rakenteita. Myös ongelmat ja hyödyt, sekä kritiikkiä strategiakarttaa kohtaan, tulevat käsitellyksi tässä luvussa. Luvussa 5 pureudutaan mittariston rakentamiseen ja pohditaan mitä tulee ottaa huomioon hyvän mittariston aikaansaamiseksi. Luku 6 esittelee lyhyesti Suomen

työterveyshuoltoa ja sen tämän hetkistä tilannetta. Myös liikelaitoksen käsite tulee määritellyksi tässä luvussa.

Empiriaosuudessa kuvailen case-yritykselle rakennettavan BSC:n kehitysprosessin ja esittelen lopullisen strategiakartan ja siitä johdetut mittarit. Luvussa 7 esittelen case-yrityksen, lähtötilanteen lähdetessä toteuttamaan projektia, sekä BSC-projektin vaiheet ja näiden vaiheiden myötä syntyneet strategiakartan ja mittariston. Luku 8 sisältää analyysin ja johtopäätökset. Viimeisessä luvussa 9 on yhteenveto.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Konstruktiivinen tutkimus on soveltavan tutkimuksen muoto, ja sille on ominaista johonkin sovellutukseen tai tavoitteeseen pyrkivän uuden tiedot tuottaminen. Kyseessä on siis ongelmanratkaisua esimerkiksi mallin tai kaavion rakentamisen avulla.

Olenaisia osia konstruktiivisessa tutkimuksessa ovat teoreettisesti perustellun ratkaisun luominen käytännön ongelmaan, luodun konstruktion toimivuuden osoittaminen sekä tuloksen yleistettävyyden osoittaminen.

Kasanen ym. (1991) esittävät konstruktioiden toimivuuden osoittamiseksi kaksivaiheista markkinatestia. Ensimmäisen eli ”heikon markkinatestin” konstruktio läpäisee jos tulostavasti yritysjohdaja on valmis käyttämään sitä omassa päätöksenteossaan. Toisen vaiheen eli ”vahvan markkinatestin” konstruktio läpäisee vasta kun konstruktia käyttäneiden yksiköiden taloudelliset tulokset on osoitettu paremmiksi kuin vertailukelpoisten yritysten, jotka eivät ole käyttäneet konstruktia.

Tuloksen yleistettävyys tapahtuu konstruktiivisessa tutkimusotteessa yksittäisen ilmiön syvällisen ymmärtämisen kautta. ”Konstruktio eli onnistunut ongelmanratkaisu jossakin yrityksessä on – riippuen tosin ongelma luonteesta – varsin todennäköisesti toimiva myös muissa yrityksissä.” (Kasanen ym. 1991)

Tämä tutkimus noudattaa konstruktiivisen tutkimusotteen periaatteita niitä kuitenkaan täysin saavuttamatta, sillä tässä tutkimuksessa sovelletaan jo olemassa olevaa konstruktia tiettyyn

yritykseen. Tutkimuksen tuottamasta tiedosta voi olla hyötyä sovellettaessa samaa konstruktiota muihin yrityksiin, mutta tieteellistä uutuusarvoa tutkimuksella ei ole. Tätä tutkimusta voisikin kutsua konstruktivishenkiseksi tutkimukseksi.

2 LÄHTÖKOHTIA STRATEGIAKARTAN JA BALANCED SCORECARDIN YMMÄRTÄMISELLE

2.1 Missio ja visio

Missiolla tarkoitetaan organisaation olemassaolon tarkoitusta, ja visiolla organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa (Johnson & Scholes 1999, 13). Missio kuvailee missä liiketoiminnassa yritys on mukana ja se myös vastaa kysymykseen miksi organisaatio on olemassa (Stahl & Grigsby 1997, 35)

Åbergin (2002, 46–50) mukaan visio on tila, johon organisaation toivotaan pääsevän. Vision tulisi olla realistinen, mutta samalla sen tulisi kuvata tilaa johon halutaan, mutta nykyinen ei yllätä. Lisäksi vision tulisi olla sidottu aikaan sen konkretisoimiseksi (Malmi ym. 2002, 60). Strategian yläkäsitteinä missio ja visio ovat peruspilareita muodostettaessa strategiaa, mutta niiden lisäksi strategiaa luotaessa on otettava huomioon toimintaympäristö sekä organisaatio.

2.2 Strategia

Strategian käsite on monimuotoinen ja sille on kirjallisuudessa esitetty useita määritelmiä. Alun perin sotilaallinen termi strategia tuli käsitteenä mukaan liiketaloudelliseen tutkimukseen ja liikkeenjohdon kielenkäyttöön 1950-luvulla loppupuolella, jolloin tuli yhä tärkeämmäksi vastata ympäristön epäjatkuvuuteen. Yksityiskohtaisemmin strategiakäsite otettiin käyttöön 1960-luvulla. (Toivanen 2001, 19). Alkuaikoina käsitteen sisältö ei ollut selkeä. Sanakirjatkaan eivät sitä selventäneet, sillä sotilaskielen mukaisesti ne määrittelivät strategian ”taidoksi ryhmittää sotajoukot taisteluun”. (Ansoff 1984, 52)

Viime vuosina strategiakäsitys on monimuotoistunut ja sanasta strategia on tullut muotitermi (Hambrick & Fredrickson 2001, 48). Tällä hetkellä sanaa ”strategia” käytetään paljon kaikilla organisaatiotasoilla. Ilmaisua strateginen käytetään usein synonyyminä ilmaisulle tärkeä. Kun ihmiset puhuvat asiastaan strategisena, voivat he vain haluta painottaa asiansa tärkeyttä. Myös Oxford English Dictionarystä löytyvä synonyymi sanalle strategia on tärkeä (important). (Holstius & Malaska 2004, 9)

Strategian tutkimus on tunnistanut useita toisistaan poikkeavia näkökulmia strategiaan, ja jokainen niistä täydentää omalla tavallaan käsitystä siitä, mitä strategia oikeastaan on tai mitä se voisi olla. (Toivanen 2001, 19). Strategia ilmiönä on laaja ja monimutkainen, ja sitä voidaan lähestyä useista suunnista ja useilla eri tavoilla (Näsi 1999, 138). Strategian käsitettä käytetään liikkeenjohtopeissa ja liike-elämän arkikielessä hyvin monessa mielessä (Räsänen 1996, 16). Kuten edellä todetaan, eri määritelmien ja näkökulmien voidaan kuitenkin nähdä täydentävän toisiaan ja näkemystä siitä, mitä strategia oikeastaan on. Tässä esitettävät strategian määritelmät olen valittu tutkielman näkökulmasta sopivimmiksi

Simonsin (2000, 16) mukaan strategiassa määritellään mihin olemassa olevat resurssit investoidaan.

Chandlerin (1962) määritelmän mukaan:

”strategia on yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden ja päämäärien määrittämistä, ja toiminnan suuntaamista sekä resurssien allokointia asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi”

Yleisin tulkinta strategialle BSC:n yhteydessä on ne keinot, joilla visio aiotaan saavuttaa. Tällöin strategian lähtökohtana ovat johto ja johdon aikomukset. Useimmilla yrityksillä kilpailu on merkittävin este vision toteuttamiselle. Näin ollen voisi ajatella että kilpailustrategia toimii hyvänä pohjana lähdettäessä rakentamaan ohjausjärjestelmää. (Malmi ym. 2002, 61)

Mintzberg ja myöhemmin Johnson ja Scholes (1999, 38) ovat nimenneet kuusi erilaista strategian syntymisen perustyyppiä. Yksi perustyyppi on (1) ”suunniteltu aiottu strategia” (Planned Intended Strategy), josta voi harkitun implementointiprosessin onnistumisen kautta tulla (2) ”toteutunut strategia” (Realized Strategy). Näin ei kuitenkaan aina käy, ja tuloksena voi olla (3) toteutumaton strategia (Unrealized Strategy). Kaikki toteutuneet strategiat eivät suinkaan synny tietoisien suunnittelun kautta, vaan ne voivat olla tulosta (4) ”itsestään syntyvästä strategiasta” (Emergent Strategy), joka nousee ennalta suunnittelemattomasta toiminnasta, (5) ”opportunistisesta strategiasta” (Opportunistic Strategy), joka syntyy satunnaisen tilanteen hyödyntämisestä, tai (6) ”ulkoapäin pakotetusta strategiasta” (Imposed Strategy), jossa johdolla ei ole muuta vaihtoehtoa.

Kuten edellä olevista eri määritelmistä strategialle näkee, monenlaisia kuvauksia ja teorioita on asian tiimoilta esitetty. Yhteistä kaikille tässä esittelemilleni teorioille ja kuvauksille on voimavarojen keskittämisen teema. Jotta tiedetään mihin suuntaan ollaan menossa ja varmistetaan, että kaikki osapuolet vievät organisaatiota samaan suuntaan, tulee yrityksellä olla selkeä ja hyvin viestitty strategia, joka kertoo millä tavalla olemassa olevat rajalliset voimavarat on parasta suunnata. Pelkän hyvin suunnitellun strategian avulla ei kuitenkaan vielä saada koko organisaatiota kulkemaan samaan suuntaan; keinot joilla strategia saadaan toteutettua ja implementoitua organisaatioon ovat elintärkeitä, jotta päästään kulkemaan kohti haluttua tahtotilaa. Tätä aihetta käsittelen seuraavassa luvussa.

2.3 Strategian toteuttaminen

Kaplanin ja Nortonin (2001, 2) mukaan nykyisessä liiketoimintaympäristössä strategian merkitys on suurempi kuin koskaan. Useimmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet että monet yritykset eivät pysty hyödyntämään strategiaansa menestyksekkäästi; Jopa yhdeksän kymmenestä yrityksestä epäonnistuu tässä (Kaplan & Norton Kochin artikkelissa 2003). Tämä johtuu siitä, että suuri osa yrityksistä käyttää edelleen vanhoja ohjausmenetelmiä, joissa korostuu ylhäältä alaspäin suuntautuva ohjaus sekä taloudelliset ja taktiset seikat.

Scholeyn (2005) mukaan hyvän strategian toteuttamisella annetaan usein paljon vähemmän huomiota kuin sen luomiselle. ” *Execution is the great unaddressed issue in the business world today. Its absence is the single biggest obstacle to success and the cause of most of the disappointments that are mistakenly attributed to other causes*” (Bossidy Scholeyn artikkelissa 2005).

Scholey (2005) kirjoittaa: ”Äkkiseltään ratkaisu [...strategian tehokkaaseen toteuttamiseen...] vaikuttaisi olevan: kommunikointi, strategian määrittäminen kontekstissa jossa työntekijät voivat ymmärtää sen ja työskennellä sen kanssa”. Hänen mukaansa tämä on pätevä vastaus, mutta perinteiset strategiatyökalut tekevät strategian tehokkaan esiintuomisen hyvin vaikeaksi, jopa mahdottomaksi. Kömpelöt strategiansuunnitteludokumentit ja pitkästyttävät ylemmän johdon esitelmät eivät yksinkertaisesti toimi.

Myös Armitage ja Scholey (2003) toteavat että monet yritykset kärsivät strategian toteuttamiseen liittyvistä ongelmista. Heidän mukaansa strategian toteuttamista (tai toteuttamisen puutetta) on pidetty suurimpana yksittäisenä esteenä menestykselle ja aivan liian monet huolella suunnitellut strategiat menevät hukkaan kun organisaatio ei kykene toteuttamaan niitä. Semple (2000, 34) kirjoittaa että implementointi on ehdottomasti tärkein vaihe strategiaprosessissa. Hussey (1991, 1) on todennut että sopivinkaan strategia ei takaa menestystä ellei sitä saada kunnolla implementoitua yritykseen. Hänen mukaansa strategian implementointi on tärkeämpää kuin strategian ominaisuudet. Olemassa voi olla tarkkaan harkittu strategia, mutta jos sitä ei saada implementoitua kunnolla, ei johto saa ikinä tietää olisiko strategia ollut menestys vaiko ei. Usein voi olla oletuksena, että kun strategia on luotu, se toteutuu itsestään. (Hussey 1991, 15). Kuitenkin suuri osa strategian toteuttamiseen liittyvistä ongelmista liittyy puutteelliseen strategiasta viestimiseen, jolloin ajatus strategian itsestään toteutumisesta on mahdoton.

Ansoffin vuonna 1984 kirjoittamassa strategisen johtamisen käsikirjassa Ansoff listaa strategian toteuttamisvalmiuksia lisääviä tekijöitä:

1. Otetaan suunnitteluun mukaan johtajat, jotka vastaavat toteuttamisesta sekä ne johtajat ja avainspesialistit, jotka pystyvät tuomaan oman panoksensa päätöksentekoon. Strateginen osallistuminen ei kuitenkaan merkitse strategista hajautusta vaan päinvastoin. Sekä ylimmällä että keskijohdolla on ratkaistavanaan omat strategiset kysymyksensä, mutta myös yhteisiä ongelmia. Kokemus on osoittanut, että ylimmän johdon osallistuminen ja jatkuva paneutuminen on avaintekijä varmistettaessa organisaation hyväksyminen.
2. Suunnittelun aikana on toteuttamiseen osallistuville henkilöille tiedotettava suunnittelun perusteista, sen etenemisestä, odotettavista tuloksista ja vaikutuksista, joka niillä tulee olemaan organisaatioon. Tarpeen mukaan näistä on myös keskusteltava. Lisäksi on tiedotettava asioista niille, jotka eivät osallistu suunnitteluun, mutta joihin strategian muutokset tulevat vaikuttamaan tai joihin niiden uskotaan vaikuttavan.
3. Ennen jokaista suunnittelu- ja toteutusjaksoa osanottajia valmennetaan hallitsemaan tarvittavat käsitteet, taidot ja tekniikat.

4. Suunnittelu keskittyy ratkaisemaan ne ongelmat, jotka tiedostettiin strategisessa diagnoosissa. Vältetään koneellista lomakkeiden täyttämistä keskusjohdon tarpeiden pohjalta.
5. Ongelmat pyritään ratkaisemaan mahdollisimman yksinkertaisesti ottaen huomioon käytettävissä olevan tiedon taso ja osallistujien taidot. Tärkeintä on ongelman ymmärtäminen, ei sen elegantti ratkaisu. Tämä on erittäin tärkeää, sillä mitä enemmän ja mitä monimutkaisempia yksityiskohtia pyritään hallitsemaan, sitä vähemmän johtajat näkevät ”metsää puilta” ja sitä innottomimmiksi ja turhautuneimmiksi he tulevat.
6. Kullekin johtajien muodostamalle työryhmälle jaettavien suunnittelutehtävien on liityttävä kiinteästi omiin tehtäviin.
7. Uutta strategista informaatiota kerätään suunnitteluryhmien käyttöön. Strategisen informaation taso on yleisesti niin heikko, että suunnittelu viivästyisi huomattavasti, mikäli täysin riittävää strategista tietoa pidettäisiin välttämättömänä edellytyksenä.
8. Jos on riittävästi resursseja ja kapasiteettia, ei toteutumista pidä viivyttää kunnes suunnittelu on valmis ja sen tulokset hyväksytty, vaan toteutusprojekteja on pantava alulle mahdollisimman nopeasti.

Ansoffin listassa on havaittavissa jo jonkin asteista painotusta viestimisen tärkeyteen. Kuitenkin suunnittelu tapahtuu ainoastaan johdon tasolla, eivätkä työntekijät osallistu, avainhenkilöitä lukuun ottamatta suunnitteluun lainkaan. Heille ainoastaan tiedotetaan asioista, jotka vaikuttavat tai todennäköisesti tulevat vaikuttamaan heidän töihinsä. Kuitenkin nykyisen tietämyksen valossa tiedetään, että henkilöstön osallistuminen on tärkeää niin strategiaan sitoutumisen kuin sen ymmärtämisenkin kannalta.

Balanced Scorecardin ja välillisesti myös strategiakartan päätavoitteena on saada mahdollisimman monet osallistumaan keskusteluun yrityksen visiosta ja strategisista tavoitteista. Yrityksen

henkilöstön kannalta on tärkeää, että voidaan sitoutua aidosti, päätökset selitetään ja perustellaan sekä odotukset ja vaatimukset selkeytetään. Sitoutuminen edellyttää sitä, että henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, joka koskee heitä itseään. Erilaisten näkemysten kriittinen arviointi lisää henkilöstön ymmärrystä ja vahvistaa yhteisöllistä viisautta. Päätösten selittäminen tarkoittaa sitä, että jokainen prosessissa ja keskusteluissa mukana ollut ymmärtää tehtyjen päätösten perusteet. Kun mittaristoa on lähdetty viemään organisaatiossa alaspäin, strategiat ovat selkeytyneet työntekijöille. Samoin työntekijät ovat ymmärtäneet aikaisempaa paremmin, miten heidän työnsä liittyy yrityksen muihin toimintoihin, mikä heidän roolinsa on osana kokonaisuutta ja mitä heiltä odotetaan strategisten tavoitteiden suhteen. (Malmi ym. 2002, 103)

Olven ym. (2003, 125) mukaan suuren osan työntekijöistä tulisi olla tietoisia Balanced Scorecardista ja strategiasta sekä ottaa osaa niitä koskevaan dialogiin. Myös Piggotin (2000, 35) mukaan on tärkeää saada koko organisaatio mukaan ja pitää se ajan tasalla. Toimiakseen nopeasti koko yritystä hyödyttävällä tavalla ja strategian mukaisesti täytyy työntekijöiden kyetä ymmärtämään uusien tilanteiden tarpeet ja mahdollisuudet aiotun strategian valossa. Tämä ymmärtämys saavutetaan vain mikäli ihmiset ovat olleet mukana keskustelemassa strategiasta, tuomassa kontribuutiotaan oman yksikkönsä kehittämiseen. Lisäksi on olennaista, että on olemassa helposti muistettavia työkaluja strategisten tavoitteiden muistamiseksi ja nykytilan näkemiseksi. (Olve ym. 2003, 125)

Kaplan ja Norton (2002) ovat tutkineet menestyneitä BSC:tä toteuttavia yrityksiä ja ovat havainneet tietyn kaavan, jonka mukaan strateginen keskittäminen ja kohdistaminen tapahtuvat. Kaplanin ja Nortonin mukaan strategialähtöisten organisaatioiden periaatteet ovat seuraavat:

1. *Strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä.* Strategiakartat ja BSC-mittaristot paikkaavat perinteisten, teollisuusyrityksille kehitettyjen mittausjärjestelmien puutteita (ks. luku 2.4) Strategiakarttojen syy-seuraussuhteiden avulla voidaan havainnollistaa kuinka aineeton pääoma muunnetaan aineelliseksi tulokseksi.
2. *Organisaation mukauttaminen strategiaan.* Jotta organisaation toimintakyky olisi suurempi kuin osiensa summa, on luotava yhtymäkohdat yksittäisten strategioiden välille ja strategiat on integroitava toisiinsa. Johdon tehtävänä on määrittää ne yhtymäkohdat, joiden avulla odotetaan

syntyvän synergiaa ja varmistaa se, että nämä kohdat ovat todella olemassa. Strategialähtöiset organisaatiot pyrkivät siis rikkomaan eri toimintojen väliset rajat.

3. *Strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.* Kun uusi strategia otetaan käyttöön, toimitusjohtaja ja johtoryhmä eivät pysty toteuttamaan sitä yksin. Tarvitaan myös jokaisen henkilön aktiivinen työpanos. Strategia on siirrettävä johtoryhmästä yrityksen kaikille työntekijöille. Strategiakeskeisessä organisaatiossa kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä strategia ja toimittava päivittäisessä töissään tavalla, joka tukee strategian onnistumista.
4. *Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi.* Strategiakeskeisessä organisaatiossa johtajat käyttävät organisaatioissa syntyneitä ideoita ja tietämystä strategioiden jatkuvaan hienosäätelyyn. Vuosittaisen tapahtuman sijaan strategia on jatkuva prosessi.
5. *Yritysjohto käynnistää muutoksen.* Tärkein yksittäinen tekijä strategian toteuttamisen onnistumisessa on johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus. Uusi strategia edellyttää muutoksia käytännöllisesti katsoen organisaatioiden kaikilla osa-alueilla sekä yhteistyötä näiden muutosten koordinoimiseksi. Strategian toteuttaminen edellyttää herkeämätöntä tarkkaavaisuutta ja keskittymistä muutosaloitteisiin sekä tuloksiin, jotka eivät vastaa annettuja tavoitteita. Jos prosessin johtajat eivät ole aktiivisia, muutoksia ei tapahdu, strategia ei toteudu ja tilaisuus huipputulosten saavuttamiseen menetetään.

Neljä ensimmäistä periaatetta koskevat strategiakarttaa ja strategian hallinnan tukiprosesseja kun taas viimeinen kohta, johdon tuki, on erittäin tärkeää ensimmäisten kohtien toteutumisen varmistamiseksi.

Kaplanin ja Nortonin (2001) mukaan useimmat nykyisistä organisaatioista on hajautettu lähellä asiakasta oleviksi liiketoimintayksiköiksi ja tiimeiksi. Näissä organisaatioissa on havaittu, että työntekijöiden tuottaman tiedon, osaamisen ja suhteiden avulla saavutetaan suurempi kilpailuetu kuin sijoittamalla fyysiseen omaisuuteen tai pääomaan. Strategian toteuttaminen edellyttää että kaikki liiketoimintayksiköt, tukitoiminnot ja työntekijät toimivat strategian mukaisesti ja ovat osa sitä. Koska elämme nopeasti muuttuvassa maailmassa, strategiaa on koko ajan muotoiltava ja toteutettava aktiivisesti. Tämän hetken yrityksissä tarvitaan yhteinen kieli strategian viestittämiseksi organisaatioon, sekä prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla yritykset voivat toteuttaa strategiaa ja

saada siitä palautetta. Menestyminen edellyttää, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö omaksuu strategian. (Kaplan&Norton 2001, 3) Näin ollen kommunikaatio on suuri menestystekijä yritykselle; jos työntekijät eivät ymmärrä visiota, he todennäköisesti ymmärtävät vieläkin huonommin strategiaa, jonka avulla visio tulisi toteuttaa. Ymmärtämättä näitä kahta tärkeää seikkaa työntekijät eivät voi säätää työpanostaan tehokkaan strategian implementoinnin vaativalle tasolle. (Kaplan&Norton 2001, 11). Jo vuonna 1984 Ansoff ennusti, että tulevaisuudessa strategisen johtamisen menetelmät tulevat kehittymään suuntaan, jossa strateginen oppiminen ohjaa strategista käyttäytymistä. Perinteisen kartesiolaisen ohjeen ”suunnittele ensin, toteuta sitten” tulee korvaamaan lisääntyvä sitoutuminen, joka yhdistää analyysiin perustuvan oppimisen ja tekemiseen pohjautuvan oppimisen.

Strategian toteuttamisen yksi avaintekijä on saada organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtämään strategian merkitys ja sisältö, mukaan lukien välttämätön, mutta monimutkainen prosessi, jossa aineettomat pääomat muunnetaan aineellisiksi tuotoksiksi. (Kaplan&Norton 2000). Yksi tämän mahdollistava työkalu on strategiakartta, johon perehdymme luvussa 4 tarkemmin.

2.4 Esteitä strategian toteuttamiselle

Kuten edellisestä luvusta käy ilmi, useimmilla yrityksillä on suuria vaikeuksia strategian toteuttamisessa. Kaplanin ja Nortonin (2002, 301) tutkimuksen mukaan kyse ei ole yksinomaan toimitusjohtajan puutteellisesta johtamistaidosta, vaan koko organisaatiossa vaikuttavat voimat estävät strategian toteutumisen. Tässä luvussa käymme yksityiskohtaisemmin läpi tekijöitä, jotka vaikuttavat haitallisesti strategian toteuttamiseen.

Scholeyn (2005) mukaan huolella muodostetun strategian toteuttaminen ei ole ainoastaan hyvää liiketoimintaa, vaan myös selkeää maalaisjärkeä. Monenlaisia teorioita on kehitetty selittämään miksi strategioita ei kuitenkaan saada kunnolla toteutettua. Kokemusten mukaan toteutus kärsii yhdestä suuresta harha-askeleesta: Johtajat jotka luovat strategian eivät kommunikoi strategiaa sen toteuttajille saadakseen sen tulemaan todeksi ja aineelliseksi kaikilla tasoilla. (Scholey 2005)

Aiemmin aineellisella pääomalla oli talouselämässä suuri merkitys, ja taloudelliset mittarit riittivät. Nykyisessä taloudessa, jossa aineettomasta pääomasta on tullut yksi tärkeimpiä kilpailutekijöitä, tarvitaan kuitenkin välineitä, jotka kuvaavat aineetonta pääomaa ja siihen liittyviä, arvoa luovia

strategioita. Kun tällaisia työkaluja ei ole, yritykset joutuvat vaikeuksiin yrittäessään hallita asioita, joita ne eivät voi kuvailla eivätkä mitata. (Kaplan & Norton 2002, 3)

Kaplan ja Norton (2002) toteavat että yritykset ovat kohdanneet vaikeuksia myös yrittäessään toteuttaa tietopohjaisia strategioita organisaatiossa, jotka on suunniteltu teollisuusaikakauden kilpailutilannetta varten. He toteavat, että monet organisaatiot toimivat 1970-luvulle lopulle saakka keskushallinnon alaisina ja ne olivat jaettu isoihin toiminnallisiin osastoihin. Strategia voitiin kehittää ylhäällä ja toteuttaa keskitetyn valvonnan ja ohjauksen alla. Liiketoimintaympäristön muutokset tapahtuivat vähitellen, joten johtajat saattoivat käyttää hitaasti reagoivia johtamisjärjestelmiä, esim. budjetteja. Heidän mukaansa tällaiset järjestelmät on kuitenkin kehitetty 1800- ja 1900-luvun alkupuolen teollisuusyrityksiä varten, eivätkä ne sovellu nykyiseen dynaamiseen, nopeasti muuttuvaan ympäristöön.

Sytä suunnitellun strategian toteutumattomuuteen on löydettävissä sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta. Useat organisaation sisäpuolelta tulevat syyt syntyvät jo strategiaprosessissa. Toivanen (2001, 5) on listannut seuraavat viisi kohtaa suurimmiksi syiksi strategioiden epäonnistumiseen:

- Eri henkilöt tekevät ja toteuttavat strategian
- Strategiat pidetään salassa
- Tehtyjä strategioita ei ymmärretä riittävän hyvin, joten toteuttajille ei kyetä kertomaan riittävän selkeästi, mitä oikeastaan pitäisi tehdä
- Strategiatyössä rönsyillään liikaa, eikä osata keskittyä oleelliseen
- Ei halua ottaa riskejä siinä pelossa, että strategiat eivät toteudukaan niin kuin on suunniteltu

Näistä kolme ensimmäistä liittyvät strategian toimeenpanoon, sekä nimenomaan siihen miten hyvin työntekijöille on pystytty kommunikoimaan suunniteltu strategia. Strategiakartasta ja BSC:stä on suurta apua näiden ongelmien välttämiseksi. Lisäksi neljäs kohta voidaan nähdä ongelmana, johon strategiakartta toimii luontevana ratkaisuna.

Yllä mainittujen lisäksi Mintzberg (1994, 254-256) näkee, että strategiat epäonnistuvat, koska strateginen johtaminen on erotettu operationaalisesta johtamisesta. Epäonnistuminen johtuu siitä,

että strategian suunnittelijoilla ei ole ensikäden tietoa siitä liiketoimintaympäristöstä, jossa organisaatio kilpailee. Kaplan & Norton (2001, 2-3) uskovat, että strategiat eivät toteudu, koska visio ja strategia eivät ole käyttökelpoisia; strategiaa ei ole kytketty resurssien allokointiin; ja strategiasta annettu palaute on taktista – siis yksittäisiä lyhyen tähtäimen toimenpiteitä koskevaa – eikä strategista. Edellä mainittujen lisäksi sekä johdon että henkilöstön sitoutumisella niin strategiaprosessiin kuin luodun strategian sisältöönkin on ratkaiseva merkitys onnistuneessa toimeenpanossa.

Organisaation ulkopuolelta tulevat riskit johtuvat kilpailusta ja tarvittavien resurssien saatavuudesta ja laadusta. Simons (2000, 255) määrittelee strategisen riskin sellaiseksi odottamattomaksi tapahtumaksi tai olosuhteiden joukoksi, joka merkittävästi heikentää organisaation kykyä toimeenpanna aiottu strategia. Nämä riskit vielä korostuvat entisestään aggressiivisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Simons on jakanut (2000, 255-256) strategiset riskit kolmeen luokkaan: toiminnallisiin, resurssien heikentymiseen liittyviin ja kilpailullisiin riskeihin. Toiminnallisilla riskeillä tarkoitetaan häiriöitä ja / tai vaurioita yrityksen toiminnan kannalta kriittisissä toiminnoissa tai tuotantovälineissä. Resurssien heikentymisellä tarkoitetaan yrityksen omaisuuden arvon heikentymistä, joka voi tarkoittaa niin taloudellisen arvon kuin käyttöarvonkin heikentymistä. Kilpailulliset riskit syntyvät puolestaan yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Kilpailullisia riskejä ovat esimerkiksi kilpailijoiden toimenpiteet ja lainsäädännössä tapahtuvat muutokset.

Mielestäni suuri osa strategian toteuttamiseen liittyvistä ongelmista johtuu vaillinaisesta tai jopa olemattomasta viestinnästä, jolloin aiottua strategiaa on mahdotonta saada toimimaan koko organisaation tasolla. Luvussa 4 tutustumme yksityiskohtaisemmin strategiakarttaan, jonka avulla strategian visualisointi mahdollistuu ja strategiasta viestiminen helpottuu.

3 BALANCED SCORECARD

3.1 BSC:n taustaa

Pelkästään talouden ohjaukseen perustuva toiminnan ohjaus on saanut viime vuosikymmenien aikana paljon kritiikkiä osakseen (esim. Alhola 1998). Kritiikki on kohdistunut mm. siihen, että perinteinen talouden ohjaus ei ota huomioon nykyajan organisaation ja strategian asettamia vaatimuksia. Taloudellisiin mittareihin keskittyminen on saattanut jättää näkymättömät, ei

taloudelliset mittarit täysin ilman huomiota. Nykyorganisaatioiden menestyminen kuitenkin edellyttää mm. hyvää laatua, asiakastyytyväisyyttä, henkilöstön hyvää osaamista ja motivaatiota.

Balanced Scorecard sai alkunsa vuonna 1990, jolloin professori Robert Kaplan ja David Norton perustivat tutkimusryhmän kahdentoista yritysjohtajan kanssa tavoitteenaan luoda uusi runko yrityksen suorituskyvyn mittaamiselle. Työn tuloksena syntyi menetelmä, jonka lähtökohtana on näkemys siitä, että yrityksen yleinen päämäärä on luoda pitkäaikaista taloudellista hyötyä. Perinteistä lyhytaikaista menestystä mittaavia rahamääräisiä mittareita täytyi täydentää pitkäaikaisen taloudellisen menestyksen mittareilla. (Toivanen 2001, 52)

Balanced Scorecard on alun perin siis lähtenyt liikkeelle yrityksen tarpeesta mitata toimintaansa myös muilla mittareilla kuin taloudellisilla. Pelkästään perinteisiin taloudellisiin mittareihin perustuva mittaus on havaittu ongelmalliseksi monesta eri syystä. Ensinnäkin, näiden mittareiden tuottama tieto kertoo miten on mennyt aikaisemmilla periodeilla. Se kertoo ainoastaan historiasta, jättäen tämän hetken tilanteen ja sekä sen, mihin ollaan tulevaisuudessa menossa, täysin huomioimatta. Toiseksi, taloudelliset mittarit jättävät täysin huomioimatta muut, tuloksen muodostumisen kannalta elintärkeät seikat. Taloudelliset mittarit ovat vain lopputulos muiden osa-alueiden (esim. asiakastyytyväisyys, sisäisten prosessien sujuvuus ja henkilöstön tyytyväisyys) toimivuuden tasosta. Kysymys oli siis ensivaiheessa näiden vaikeammin mitattavissa olevien, ei taloudellisten seikkojen mittauseron ratkaisemisessa. (Malmi 2002)

Tasapainotetussa mittaristossa yritystä tarkastellaan neljästä näkökulmasta (talous, asiakkaat, sisäiset prosessit ja kehittyminen) ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään yrityksen visioon ja strategiaan. Kaplan ja Norton kuvaavat prosessia kiertokulkuksi. Visio selkeytetään ja konkretisoidaan, minkä jälkeen se välitetään eteenpäin tavoitteiden ja palkkioiden muodossa. Näiden avulla määritetään työnteon suuntaviivat, jaetaan resurssit ja asetetaan välitavoitteet. Seurannasta opitaan ja saadaan virikkeitä vision uudelleenarviointiin. Kaikissa näissä vaiheissa mittaristo toimii koko organisaation viestinnän välineenä. Näin on mahdollista saada kaikki organisaatiotasot tavoittelemaan yhteistä päämäärää: kukin työntekijä tietää, mitä on tarkoitus tehdä ja miten se vaikuttaa tulokseen. (Kaplan & Norton 1996, 191-293)

Yritysten pitkän aikavälin tavoitteena on useimmiten taloudellinen tulos. Ei-taloudelliset mittarit antavat varhaisia signaaleja ja sopivat toiminnan suunnan näyttäjiksi. BSC:n avulla yritys oppii

hyväksymään myös sen mahdollisuuden, että tämän hetken työ saattaa tuottaa rahallista tulosta vasta vuosien päästä. BSC:n avulla on mahdollista vähentää osaoptimointia. Hyvin laaditun mittariston avulla nähdään, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja yrityksen tulokseen. Tasapainotetun mittariston avulla pyritään asettamaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet tasapainoon. Se mittaa tuloksia ja prosesseja, joilla tulokset saavutetaan. Tasapainotettu mittaristo kohdistaa kaikilla organisaatiotasolla yritysjohtoon kannalta oleellisiin kriittisiin menestystekijöihin. Kun nämä menestystekijät ovat kunnossa, ovat myös perinteiset tunnusluvut kunnossa. Kriittisiä menestystekijöitä kuvaavien mittareiden perusteella voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin, ennen kuin on liian myöhäistä. (Kaplan & Norton 1996, 7-41)

Kun BSC-ajattelu levisi 90-luvun alkupuolella maailmalle, se oli nimenomaan edellä kuvattu johdon moniulotteinen mittaus- ja hälytysjärjestelmä, jonka avulla saatiin tietoa yrityksen toiminnasta eri osa-alueilla. BSC on kuitenkin kehittynyt pelkästä mittaus- ja hälytysjärjestelmästä välineeksi, jonka avulla on mahdollista viedä strategia jokapäiväisen toiminnan tasolle ja näin se on ottanut yhä enemmän strategisen ohjausjärjestelmän roolia. Balanced Scorecard on siis kehittynyt pelkästä toimintaa mittaavasta järjestelmästä myös strategian toteuttamisen välineeksi. Kaplanin ja Nortonin (2002) havaintojen mukaan suuri osa niistä yrityksistä, jotka ottivat BSC:n varhaisessa vaiheessa, pystyi toteuttamaan tehokkaasti uusia strategioita ja saavuttamaan positiivisia tuloksia yhden tai kahden vuoden kuluessa. (Kaplan ja Norton 2002, XIV)

BSC ja sen merkitys toiminnanohjauksessa on siis kasvanut huomasti. Kesällä 2002 (Malmi ym.) talousjohtolle suunnatussa kyselytutkimuksessa yli puolet vastaajista arvioi, että mittaristoihin liittyvien tehtävien merkitys tulee seuraavan kolmen vuoden aikana lisääntymään.

Vaikka BSC on kehittynyt strategiseksi toiminnanohjausjärjestelmäksi, on syytä pitää mielessä, että BSC:tä voidaan edelleenkin käyttää hyvin monin eri tavoin. Tärkeintä on se, että projektiin lähdettäessä on selvää millä tavalla juuri tätä kyseiselle yritykselle rakennettavaa BSC:tä tullaan käyttämään. Käyttötarkoitus määrittää hyvin pitkälti sen, minkälainen mittaristo on syytä rakentaa.

Balanced Scorecardin käyttö on yleistynyt huomasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Onnistumisia ja epäonnistumisia käytössä on tapahtunut. Toivasen (2001) tekemän kyselytutkimuksen mukaan henkilöstöltään suuret yritykset käyttävät BSC:tä enemmän kuin pienet. Myös liikevaihtoa tarkastellessa saadaan samankaltainen tulos. Liikevaihdoltaan suuret yritykset

käyttävät BSC:tä enemmän kuin pienet. Tähän lienee syynä se, että suurilla yrityksillä on enemmän resursseja kokeilla ja testata uutta. Myös pääkaupunkiseudulla käyttö on yleisempää kuin muualla Suomessa. Toivasen kyselytutkimuksessa selvitettiin myös yleisimpiä syitä miksi BSC-projektiin oli lähdetty mukaan. Yritykset olivat lähteneet tähän mukaan mm. siksi, että ne toivoivat parempaa ohjausta, toiminnan tehostamista ja muutoksen aikaansaamista

3.1.1 Näkökulmat

Kaplan ja Norton määrittivät Balanced Scorecardin mittareiden joukoksi, joka antaa ylimmälle johdolle nopean mutta kattavan yleiskuvan yrityksen tilanteesta. Kaplanin ja Nortonin perusmalliin sisältyy jo aiemmin mainitut neljä näkökulmaa:

1. Taloudellinen näkökulma. *"Mitä omistajamme meiltä odottavat?"*
2. Asiakasnäkökulma. *"Missä asioissa meidän on asiakkaiden näkökulmasta ehdottomasti onnistuttava?"*
3. Prosessinäkökulma. *Missä asioissa meidän tulee olla ylivoimaisia?*
4. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma. *Millä tavalla me voimme jatkuvasti parantaa suorituskäskyämme ja arvon tuottamista?*

Kaikkien näiden näkökulmien taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Jokaiselle näkökulmalle määritetään strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Eri näkökulmiin ei kuitenkaan ole hyödyllistä keskittyä BSC:tä rakennettaessa, vaan lähtökohtana on hyvä pitää strategiakarttaa, jonka pohjalta mittarit johdetaan. Tämän pohjalta useimmiten kaikki näkökulmat tulevat käsitellyksi, mutta tärkeintä on, että yrityksen BSC kuvaa niitä asioita, jotka organisaation strategian toteuttamisen kannalta koetaan merkittäväksi.

Kaplanin ja Nortonin valitsemat näkökulmat ovat muodostuneet heidän kokemustensa avulla. He kuitenkin korostavat, että jos jokin muu osa-alue, kuten esim. toimittajat, työntekijät, yhteiskunta tai ympäristö, on keskeinen osa yrityksen strategiaa, niin silloin kannattaa harkita sen ottamista osaksi mittaristoa. Muutamat yritykset ovat kuitenkin lisänneet mittaristoon vielä viidennen näkökulman (Toivanen 2001, 53). Toivasen (2001, 126) mukaan nämä neljä näkökulmaa antavat hyvän lähtökohdan mittariston rakentamiselle. Ne on nähty jopa yhtenä BSC:n vahvuutena. Näkökulmien poistaminen voi johtaa liian suppeaan kokonaisnäkemykseen yrityksen liiketoiminnasta. Vastaavasti näkökulmien lisääminen voi vaikeuttaa tavoitteiden fokusointia.

Mittariston tarkoituksena on kuitenkin vaikuttaa toiminnan suuntaviivoihin. Jos halutaan kiinnittää huomiota erityisesti henkilöstöön tai tietotekniseen toimintaan, saattaa niiden kuvaaminen erikseen olla toivottavaa. Muita käytössä olevia näkökulmia ovat mm. ympäristö ja yhteiskunta sekä erityisesti julkishallinnossa vaikuttavuusnäkökulma, joka sisältää organisaation toiminnasta riippuen joko yhteiskunnallisen tai asiakkaan näkökulmasta tarkastellun vaikuttavuuden (Määttä 2000, 72). Jos mittariston on määrä auttaa suuntaamaan yrityksen toimintaa, on sinänsä luonnollista ajatella, että näkökulmia tai painopistealueita voidaan muuttaa. (Toivanen 2001, 60). Näkökulmien valinta ei kuitenkaan ole lopullinen päätös. Olven ym. (1998, 57) mukaan mikäli nähdään tarpeellisenä lisätä tai poistaa näkökulmia, se voidaan tehdä helposti myöhemminkin. Tärkeintä tässä valinnassa näkökulmien valinnassa on säilyttää sellainen toiminnan logiikka, jossa eri näkökulmat nivoutuvat selvästi toisiinsa.

Suurimmalla osalla Toivasen kyselytutkimukseen vastanneista oli käytössä Kaplanin ja Nortonin suositusten mukaiset neljä näkökulmaa. Noin viidennes oli ottanut yhden lisänäkökulman. Vain muutamassa mittaristossa oli näkökulmia enemmän kuin viisi. Vastaavasti vain muutamalla yrityksellä oli kolme näkökulmaa.

3.1.2 Organisaatiotason valinta

Mittaristoja on mahdollista rakentaa niin tulosityksikkö-, divisioona- tai tytäryhtiötasolle kuin konsernitason tasollekin ja toisaalta osasto-, prosessi-, tiimi- ja yksilötasolle. Luontevin lähtökohta rakentamiselle on strateginen liiketoimintayksikkö (SBU). Oleellista tämän organisaatiotason valinnassa on se, että SBU:lla on tyypillisesti omat tuotteet, markkinat, kilpailijat sekä kilpailustrategia. (Malmi ym. 2002, 70). Mittaristoja voidaan kuitenkin suurissakin organisaatioissa ottaa käyttöön joko pyrkimällä linkittämään eri tasojen mittaristot toisiinsa tai antamalla kunkin tason määrittää itse tarpeelliseksi katsomansa mittarit. Jälkimmäisessä tapauksessa BSC:n perusajatus kuitenkin kärsii, sillä hierarkian ylempi taso ei pyri ohjaamaan mittariston avulla alempaa ja tavallisesti tämänkaltaisissa tapauksissa ohjausmekanismi toimii edelleen tulos. (Malmi ym. 2002, 71)

Malmin ym. (2002) mukaan osa BSC:tä soveltavista yrityksistä on ottanut käyttöönsä konsernitason tulokortin, osa ei. Mielekkyyys tämän käyttöönottoon riippuu täysin konsernin luonteesta. Mikäli konsernissa on hyvin toisistaan poikkeavia liiketoimintoja, on konsernimittariston rakentaminen huomattavasti vaikeampaa (ks. myös luku 5.1 muuta mittareiden määrittämisessä huomioitavaa),

kuin johonkin tiettyyn toimintoon keskittyneen, keskenään toisiinsa sidoksissa olevien liiketoimintojen muodostaman konsernin tapauksessa. Varsinkaan monialaisimmilla konserneilla harvemmin on kilpailustrategiaa, jonka pohjalta mittaristo olisi luonteva johtaa.

Yhtenä mittariston tarkoituksena on, että organisaatiossa saadaan konkreettinen käsitys vision ja yhteisten tavoitteiden vaikutuksista päivittäiseen työntekoon. Siksi mittaristo on purettava niin alhaiselle tasolle, että riittävä konkretisointi on mahdollista. Kun mittareita johdetaan ylhäältä alas, on olennaista, että mittareiden yhteys strategiaan säilyy. Osa mittareista voi olla samoja kuin ylemmällä tasolla, mutta joukkoon tulee myös kullekin tasolle ja toiminnolle tyypillisiä mittareita. Mitä alemmalle organisaatiotasolle mennään, sitä vähemmän yhteisiä mittareita on jäljellä, mutta kaikilla mittareilla on oltava yhteys edellisen tason mittareihin. (Toivanen 2001, 129)

BSC:n rooli strategian jalkauttamisen välineenä perustuu koko organisaation henkilöstön mukaan ottamiseen strategian toteuttamiseen. Mikäli BSC toimii ainoastaan SBU:n johtoryhmän keskinäisenä työkaluna, jää sen rooli uuden strategian toteuttamisen apuvälineenä vain haaveeksi. Yritystason tavoitteet tulee muuntaa yksilö- ja ryhmätason tavoitteiksi. Kommunikoimalla BSC:n ja strategiakartan avulla yrityksen vision ja strategian johto voi kannustaa eri tasoilla työskenteleviä ihmisiä löytämään itse ne mittarit, jotka heidän omassa työssään kuvaavat seikkoja, joiden menestyksellinen hoitaminen auttaa koko yrityksen strategian toteuttamisessa. Rakennettaessa mittareita alemmille tasoille, tulee miettiä mitkä näkökulmat on syytä ottaa mukaan. Useissa tapauksissa kaikkia näkökulmia ei ole syytä huomioida ja mittariston pakottaminen näiden näkökulmien alle väkisin ei todennäköisesti palvele kenenkään tarkoituseriä. (Malmi 2002, 73)

Malmin ym. (2002) mukaan paras tapa edetä mittareiden määrittelyssä on pohtia kunkin osaston, tiimin tai yksilön roolia osana kokonaisuutta. Kokonaisuuden tavoitteista on usein mahdollista johtaa tavoitteet myös kokonaisuuksien osille. Tavoitteiden ei tarvitse olla samankaltaisia tulos- ja asiakasnäkökulmien tavoitteita kuin SBU:n tulokortissa, vaan esimerkiksi SBU:n tulokortin prosessitavoitteista voidaan tavallisesti johtaa tulostavoitteita kokonaisuuden osille. Kukin osasto, tiimi ja yksilö voi sitten tahollaan miettiä sitä, miten tavoitteet tullaan saavuttamaan ja johtaa näistä itselleen ennakoivat mittarit. Se mihin näkökulmiin nämä mittarit kuuluvat, ei ole kovinkaan oleellista. (Malmi ym. 2002, 73-74)

3.2 BSC-projekti

Kirjallisuudessa on esitetty useita BSC:n käyttöönoton projektimalleja. Olen valinnut tässä esiteltäväksi Kaplanin ja Nortonin mallin 90-luvulta ja Toivasen vuonna 2001 väitöskirjatutkimuksessaan kehittämänsä mallin. Kyseiset mallit valittiin, koska Kaplanin ja Nortonin malli on tunnetuin ja käytetyin. He lanseerasivat sen Yhdysvalloissa 90-luvun alkupuolella. Toivasen malli puolestaan on kehitetty vuonna 2001 yhdessä suomalaisten konsultointi- ja teollisuusyritysten kanssa ja siinä on otettu lähtökohdaksi Kaplanin ja Nortonin malli, mutta sitä on sovellettu suomalaisten yritysten tarpeisiin.

Malleissa on havaittavissa osittain samankaltaisuuksia, mutta esim. Kaplanin ja Nortonin ja Toivasen mallin välillä on nähtävillä kulttuurierojen vaikutukset malliin. Kaplanin ja Nortonin malli on alun perin suunniteltu amerikkalaisten yritysten näkökulmasta, mikä tuo siihen erilaisen näkökulman ja lähestymistavan kuin Toivasen mallissa on. Amerikkalaisessa yrityskulttuurissa korostuvat mm. yrityksen koko ja lyhyen ajanjakson taloudellinen tulos, suuret yhtenäiset markkinat, pitkät valmistussarjat ja hinnan käyttö kilpailukeinona. Euroopassa tilanne on ollut taas aivan päinvastainen pirstoutuneine markkinoineen ja differoituine tuotteineen.

3.2.1 Kaplanin ja Nortonin malli

Kaplan ja Norton (1996, 300-308) ovat kuvanneet yleisemmän tavan toteuttaa mittaristo.

Mittausarkkitehtuurin määrittely

1. Sopivan organisaatioyksikön valinta
 - Mittaristo toimii parhaiten strategisessa liiketoimintayksikössä, jolla on:
 - toimintaa koko arvoketjussa
 - omat tuotteet ja asiakkaat, markkinointi ja jakelukanavat sekä tuotantotilat ja –välineet
 - suhteellisen helposti mitattavissa oleva taloudellinen tulos
2. Liiketoimintayksikön ja yrityksen välisten yhteyksien määrittely
 - Selvitetään liiketoimintayksikön taloudelliset tavoitteet, tärkeimmät toimintaperiaatteet ja linkit muihin yksiköihin.
 - Selvitetään kytkennät muihin yksiköihin (yhteiset asiakkaat, ydinosaaminen, mahdollisuudet yhdistettyihin asiakaslähestymistapoihin ja sisäiset toimittaja- tai asiakassuhteet).

Yhteisymmärryksen rakentaminen strategisista tavoitteista

3. Haastatteluiden ensimmäinen kierros

- Projektinjohtaja valmistelee taustamateriaalia Balanced Scorecardista ja sisäisiä dokumentteja yksikön visiosta ja strategioista.
- Yksikön ylin johto perehtyy materiaaliin, jonka jälkeen johto haastatellaan.
- Haastatellaan johtohenkilöt, tavoitteena kerätä johtajien ajatuksia strategisista tavoitteista sekä strategian määrittelystä ja muuntamisesta tavoitteiksi ja mittareiksi.

4. Yhteenvetoistunto

- Pidetään yhteenvetoistunto, jossa projektinjohtaja ja suunnitteluryhmä laativat alustavan luettelon haastatteluissa esiin tulleista tavoitteista ja mittareista. Ne laitetaan tärkeysjärjestykseen neljän näkökulman mukaan.

5. Johdon työistunto: ensimmäinen kierros

- Johtohenkilöiden haastattelujen pohjalta laadittu luettelo toimii kokouksen perustana.
- Keskustellaan visiosta ja strategioista, kunnes yhteisymmärrys on saavutettu.
- Keskustellaan menestyksen avaintekijöistä, ehdotetuista tavoitteista ja mittareista sekä niiden tärkeysjärjestyksestä.
- Työistunnon tuloksena pyritään saamaan kullekin näkökulmalle kolmesta neljään tavoitetta, jokaiselle tavoitteelle yksityiskohtainen määritelmä ja luettelo mittariehdotuksista.
- Lopuksi johtoryhmä jaetaan osatyöryhmiin. Mukaan otetaan myös seuraavien tasojen johtoa ja avaintoimintojen johtajia.

Mittareiden valinta ja suunnittelu

6. Osatyöryhmien kokoukset

- Kokousten päätavoite on luoda kaikille näkökulmille luettelo tavoitteista.
- Kokouksissa määritellään kullekin tavoitteelle mittari tai mittarit, jotka parhaiten viestittävät strategian sisältöä.
- Kokouksissa selvitetään mittareiden syy-seuraussuhteet.

7. Johdon työistunto: toinen kierros

- Laajennettu johtoryhmä keskustelee organisaation visiosta, strategioista ja alustavista tavoitteista ja mittareista, jotka osatyöryhmät esittelevät.
- Työistunnon tavoitteena on saada aikaan luonnos BSC-esitteestä, jolla mittariston tarkoitus ja sisältö voidaan viestittää koko henkilöstölle.

- Mittareille määritellään haastavat tavoitteet.

Käyttöönottosuunnitelman rakentaminen

8. Käyttöönottosuunnitelman kehittäminen

- Pienryhmien johtajista koostuva tiimi virallistaa tavoitteet ja kehittää käyttöönottosuunnitelman, josta selviää mittareiden liittäminen tietokantoihin ja tietojärjestelmiin sekä miten mittaristosta kerrotaan koko organisaatiolle.

9. Johdon työistunto: Kolmas kierros

- Johdon tulee saavuttaa yksimielisyys käyttöönottosuunnitelmasta, BSC:n viestittämisestä työntekijöille ja integroimisesta johtamisfilosofiaan.
- Muutoshankkeet on linjattava BSC:n päämäärien mukaisiksi.

10. Käyttöönottosuunnitelman toteuttaminen.

- Mittaristo sisällytetään yrityksen johtamisjärjestelmään.
- Mittaristoa ei luultavasti voida ottaa käyttöön kerralla, mutta paras mahdollinen informaatio tulisi ottaa käyttöön.

11. Säännöllinen raportointi

- Tiedot BSC:n mittareista kerätään johdolle vuosineljänneksittäin tai kuukausittain.
- Mittareita ja niiden käyttökelpoisuutta arvioidaan vuosittain osana strategista suunnittelua, tavoitteenasettelua ja resurssien allokointia.

Kaplanin ja Nortonin mukaan tyypillinen käynnistysprojekti vie noin neljä kuukautta. Kuitenkin tasapainotetun mittariston saaminen osaksi strategista johtamisjärjestelmää kestää heidän mukaansa ainakin 26 kuukautta.

3.2.2 Toivasen malli

Toivanen (2001) kehitti väitöskirjatutkimuksessaan mallin Balanced Scorecard-projektin toteuttamiselle. Hän näki selkeän tarpeen mallin kehittämiseksi, sillä yritykset toteuttivat BSC-projektejaan varsin vaihtelevilla tavoilla ja kirjallisuudessa esitettiin useita erilaisia BSC-projektimallivaihtoehtoja, mutta empiiristä tietoa näistä malleista ja niiden soveltuvuudesta erilaisiin tilanteisiin ei ollut riittävästi.

Toivasen malli perustuu alan kirjallisuuteen ja teoreettisina esikuvina toimivat mm. Kaplanin ja Nortonin BSC-malli ja Erkki K. Laitisen dynaaminen suorituskykymittaristo. Lisäksi Toivanen haastatteli teollisuus- ja konsultointiyritysten asiantuntijoita, kaikki merkittävimmät Suomessa

BSC-projekteja toteuttavat yritykset tulivat edustetuksi tutkimuksessa. Suurin osa haastateltavista yrityksistä oli vienyt BSC-projektin läpi Kaplanin ja Nortonin mallin tai sen muunnoksen avulla. Puutteena tässä mallissa nähtiin, kuten jo aiemmin todettiin, mm. sen amerikkalaiseen yrityskulttuuriin pohjautuva katsantokanta, mikä poikkeaa eurooppalaisesta monin tavoin. Muita heikkouksia olivat:

- Malli on kehitetty valvonta- ja seurantajärjestelmäksi. Tosin myöhemmin sitä on yritetty muuttaa ohjausjärjestelmäksi
- Malli ei huomioi riittävästi yrityksen henkilöstöä, joten se sitoutuu projektiin heikosti
- Malli on liian monimutkainen, raskas ja johtokeskeinen

BSC-projektimallin rakentamisessa huomioitiin erityisesti suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden ja konsulttien kokemukset BSC-projektin toteuttamisesta, heidän kehitysideansa sekä Kaplanin ja Nortonin BSC-projektimallin puutteet.

Kuva 1. Toivasen BSC-projektimalli (Toivanen 2001, 121)



1. **Selkeä päätös BSC-projektin käynnistämisestä.** Tässä vaiheessa määritellään projektin vaatimat resurssit, sekä sen tuomat hyödyt ja haitat. On myös harkittava kuinka nopeasti ja laajasti mittaristo aiotaan ottaa käyttöön.
2. **Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen.** BSC on johdon työkalu. Sen avulla johto pystyy toteuttamaan ja seuraamaan laatimiaan strategioita. Yrityksen johdon pitää olla aidosti sitoutunut projektiin, jotta sillä on mahdollisuudet onnistua. Ylimmän johdon on asetettava konkreettisesti ja näkyvästi itsensä likoon uuden toimintamallin tavoitteiden suhteen.
3. **Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen.** Jo alkuvaiheessa on syytä selvittää, onko yhteinen näkemys yrityksen visiosta ja strategiasta olemassa ja selkeyttää nämä. (ks. myös luku 4, strategiakartat).
4. **Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen.** Tässä vaiheessa keskustellaan vision ja strategian pohjalta ja tehdään päätökset siitä, mitä vision saavuttaminen vaatii ja

mitkä tekijät vaikuttavat siihen eniten. Toisin sanoen on määritettävä liiketoiminnan kriittisimmät menestystekijät ja pantava ne tärkeys järjestykseen.(ks. myös luku 5, strategiakartat).

5. **Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen.** Tässä vaiheessa valitaan mittaristoon näkökulmat, mittarit ja asetetaan valituille mittareille tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään mittareiden syy-seuraussuhteet ja tasapainotetaan mittaristo.
6. **Organisaation sitouttaminen.** Yritysjohdon on saatava organisaatio vakuuttuneeksi siitä, että juuri tämä projekti on tärkeä.
7. **Mittariston karsinta ja täydentäminen.** Jos halutaan rakentaa ohjausjärjestelmä, pitää mittareita olla vähän (8-10) ylimmän tason kortissa. On parempi, että mittareita on liian vähän kuin että niitä on liikaa, koska mittareiden lisääminen on helpompaa kuin niiden karsiminen.
8. **Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin.** Yhtenä mittariston tarkoituksena on, että organisaatiossa saadaan konkreettinen näkemys vision ja yhteisten tavoitteiden vaikutuksista päivittäiseen työntekoon. Siksi mittaristo on purettava niin alhaiselle tasolle, että riittävä konkretisointi on mahdollista.
9. **Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.** Toimintasuunnitelmissa selvitetään, millä toimenpiteillä strategiassa määritellyt tavoitteet saavutetaan, mitä resursseja toimenpide vaatii, kuka sen tekee ja mihin mennessä tavoite saavutetaan.
10. **Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella.** Sitoutumista yrityksen tavoitteisiin voidaan lisätä yhdistämällä BSC:hen palaute- ja palkitsemisjärjestelmä. Tapapainotetun mittariston päivittämistä helpottaa atk-pohjainen esitys- ja tukijärjestelmä. Kilpailukykyä varmistamiseksi yrityksen on kyseenalaistettava strategiaansa kaiken aikaa.

Toivasen mallin vaiheet 3 ja 4 liittyvät mielestäni läheisesti strategiakarttaan ja sen rakentamiseen BSC-projektin yhteydessä. Tässä mallissa BSC nähdään enemmän johdon työkaluna (kohta 2.) ja henkilöstön sitouttaminen tapahtuu vasta mittareiden määrittämisen jälkeen. Tämä on hyvin loogista ajattelun lähtökohtia, joista malli on luotu; Kaplanin ja Nortonin mallin pohjalta, suomalaisia yritysjohtajia, asiantuntijoita ja konsultteja kuunnellen. Mallia tehdessä BSC on ollut kohtalaisen nuori ilmiö Suomessa ja henkilöstöä enemmän mukaan ottavia malleja ei todennäköisesti ole tehty.

Vaikka Toivasen mallissa käytetään termiä ”kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen” (kohta 5.), on kuitenkin tässä mallissa havaittavissa enemmänkin mittareiden määrittelyn perustana vision ja strategian toteuttamiseen pohjautuvat, syy-seuraussuhteisiin perustuvat tekijät kuin varsinainen kriittisiin menestystekijöihin nojaava mittareiden rakentaminen (ks. luvut 5.1.1 ja 5.1.2). Tämän tutkimuksen kannalta mallissa relevantteja kohtia ovat kohdat 1. –5.

3.2.3 Muita suosituksia projektille

Lewyn ja du Meen (1998) tutkimuksen mukaan jopa 70% BSC:n implementoinnista epäonnistuivat. He ovat tutkineet onnistuneita implementointeja Hollannissa ja tämän pohjalta he ovat kehittäneet ”kymmenen käskyä” BSC-projektiin liittyen. Nämä ovat:

1. Käytä Scorecardia strategisten päämäärien implementointiin, sillä sen näkyvyys mahdollistaa tämän.
2. Varmista että strategia on kohdallaan ennen mittariston kehittämistä, sillä ad hoc kehittäminen voi aikaan saada ei toivottua käytöstä.
3. Varmista johdon tuki.
4. Implementoi pilottimittaristo.
5. Esittele mittaristo asteittain jokaiselle SBU:lle kun olet varma, että käyttämäsi versio on toimiva.
6. Älä käytä mittaristoa hierarkkisen kontrollin välineenä.
7. Älä käytä standardituotetta. Mittariston tulee olla räätälöity kyseisen organisaation tarpeisiin.
8. Älä aliarvioi koulutuksen ja kommunikaation merkitystä. Ideat voivat olla yksinkertaisia, mutta jotkut ihmiset saattavat tarvita paljon vakuuttelua.
9. Älä tee mittaristosta liian monimutkaista pyrkien täydellisyyteen. Mittaristo ei koskaan voi 100%:sti kuvata todellisuuden tilaa, joten älä viivästyä implementointia etsien parempaa ratkaisua.
10. Älä aliarvioi tiedonvarastoinnin, hallinnan ja raportoinnin kustannuksia.

3.3 Muita tutkimuksia BSC:stä

Yleisesti BSC:stä on tutkittu viimeisen kymmenen vuoden aikana monesta eri näkökulmasta ja erilaisin menetelmin. Viime vuosina tutkimukset ovat kuitenkin vähentyneet; suurin osa aiheeseen liittyvistä tutkimuksista ajoittuvat 2000-luvun alkupuolelle.

Monet tutkimukset kertovat BSC:n laajasta käytöstä niin USA:ssa kuin Euroopassakin (esim. Silk 1998, Marr 2001, Williams 2001, Rigby 2001, Speckbacher ym. 2003, Malmi 2001) BSC:n käyttöä ja syitä sen käyttöönottamiseen eri maissa on tutkittu paljon (esim. Malmi 2001, Anand ym. 2005, Olve 2003, Lewy ym. 1998, Ax & Björnenak 2005, Speckbacher ym. 2003). Näitä tutkimuksia vertailemalla on havaittavissa kulttuurierojen vaikutus suhtautumisessa BSC:iin, siihen kohdistuviin odotuksiin sekä implementointiin liittyviin seikkoihin. Esimerkiksi erot Eurooppalaisten ja Amerikkalaisten yritysten välillä ovat huomattavia. Suomessa on tehty tutkimuksia yritysten BSC:n käytön tilasta (Toivanen 2001, Malmi, 2001). Ax & Björnenak (2005) tutkivat miten BSC on muotoutunut ruotsissa ja sulautunut nimenomaan ruotsalaisten yritysten tarpeisiin. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, kuinka alkuperäistä Kaplanin ja Nortonin lanseeraama BSC:tä on täydennetty muilla hallinnollisilla innovaatioilla ja kuinka se on sopeutettu olemassa olevaan bisneskulttuuriin ja näin saatiin paremmin ruotsalaiseen toimintaympäristöön sopivaksi.

Malina ja Selto (2001) ovat tutkineet BSC:n toimivuutta strategian kommunikoinnin ja kontrolloinnin välineenä. Tutkimuksen mukaan BSC tarjoaa huomattavan mahdollisuuden yrityksen strategian kehittämiseen, kommunikointiin ja implementointiin. Jotta tämä olisi mahdollista tulee seuraavien asioiden olla kunnossa:

- BSC:n osia tulee mitata tehokkaasti, strategian mukaisesti ja niiden tulee olla luotettavia oppaita muutokseen, modifikaatioihin ja parannuksiin
- Mittariston tulee olla ymmärrettävä ja sen tulee heijastaa tehokkaan johtamisen tarpeita
- BSC:n osien tulee olla kausaalisesti linkitettyjä toisiinsa ja sidottu palkitsemiseen
- BSC:n benchmarkit ovat sopivia arviointiin ja käytännöllisiä suunnannäyttäjiä

Seuraavat tekijät vaikuttavat negatiivisesti BSC:n tulkintaan:

- Mittarit ovat epätarkkoja tai subjektiivisia
- BSC:stä kommunikointi on yksisuuntaista (top-down)
- Benchmarkit ovat sopimattomia, mutta niitä käytetään silti vertailuun

Speckbacher ym. (2003) analysoivat tutkimuksessaan Balanced Scorecardin implementointia saksankielisissä maissa. Lisäksi he ovat jakaneet BSC kolmeen eri ryhmään: Tyyppi 1 BSC; spesifi

strateginen suorituskykymittari, tyyppi 2 BSC; strateginen suorituskyky mittari joka kuvailee strategian syy- ja seuraussuhteen avulla, tyyppi 3 BSC; strateginen toiminnanohjausjärjestelmä joka implementoi strategian viestinnän, toimintasuunnitelmien ja kannustinjärjestelmän kautta. Speckbacher ym. luokittelivat BSC:t eri ryhmään selvittääkseen missä käytössä BSC oli eri yrityksissä. Tätä luokittelua voidaan kuitenkin hyödyntää myös omia päämääriä ja BSC:n käyttötarkoituksia ja odotuksia mietittäessä.

Ottaen huomioon BSC:n suosion, sen käyttöönoton tuomaa mahdollista taloudellista hyötyä on tutkittu suhteellisen vähän. Suurin osa näistä tutkimusta indikoi positiivista suhdetta tyypillisten BSC mittareiden käytön ja paremman tuloksen välillä (esim. Hoque & James 2000, Malina & Selto 2001, Davis & Albright 2004). Ittner ym. (2003) kuitenkin löysi tutkimuksessaan negatiivisen riippuvuuden BSC:n käytön ja parantuneen taloudellisen tuloksen välillä. Hän on myöhemmin löytänyt tähän mahdolliseksi syyksi sen, että yritykset joissa BSC:n ja tuloksen välillä näytti olevan negatiivinen riippuvuus, eivät luottaneet kausaaliseen bisnesmalliinsa. Sen sijaan niiden yritysten kohdalla, jotka luottivat kausaaliseen malliinsa, oli havaittavissa positiivinen suhde taloudelliseen tulokseen. Näin ollen kausaalisten oletusten kehittäminen ja ymmärtäminen valittujen mittareiden välillä on oleellinen osa kunnolla suunniteltua BSC:tä (Davis&Albright 2004, 150). Johdon sitoutumisen asetettuihin päämääriin on havaittu muuttuvan BSC:n kausaalisuussuhteen vahvuuden mukaan (esim. Webb 2004, Luft 2004). Webbin (2004) tutkimuksessa johtajat uskoivat, että on todennäköisempää saavuttaa haastava taloudellinen päämäärä ja panostaa tämän päämäärän saavuttamiseen silloin kun syy-seuraussuhde on vahva.

Mittareita rakennettaessa on otettava huomioon myös se, kuinka ne saadaan todellisuudessa vaikuttamaan jokapäiväiseen toimintaan ja kuinka tätä toimintaa arvioidessa kaikkia mittareita tarkastellaan samoilla painoarvoilla. Lipen ja Salterion (2000) tutkimuksen mukaan johdon arvioidessa organisaation toimintaa mittareita tarkastellen, se helposti jättää huomioimatta erään Balanced Scorecardiin liittyvän tärkeän ominaisuuden; SBU:n strategian kannalta tyypillisten mittareiden mukaan ottamisen toiminnan arvioinnissa. Dilla ja Steinbart (2005) löysivät tutkimuksessaan, että päätöksentekijät joilla oli kokemusta ja tietoa BSC:stä kiinnittivät huomiota sekä yleisiin, että SBU:lle tyypillisiin mittareihin, painottaen kuitenkin jälkimmäisiä. Kun mittaristoa luodaan organisaatiolle, jonka eri SBUt toimivat toisistaan poikkeavalla tavalla, eri SBUt saatavat kohdata erilaisia kilpailupaineita, toimia eri tuotemarkkinoilla ja tarvitsevat näin ollen myös erilaiset strategiat. Näin ollen, SBUt voivat kehittää omat räätälöidyt mittaristot, jotka

sopivat ainutlaatuisesti juuri heidän tarpeisiinsa. Vaikka SBU:illa saattaa olla monia yhteisiä mittareita keskenään, nämä ainutlaatuiset mittarit kertovat, mitä yksittäisen yksikön tulee saavuttaa menestyäkseen. Kaplan ja Norton (2001) tarjoavat monia esimerkkejä siitä, kuinka on implementoitu räätälöityjä divisioonatason tuloskortteja. Kuitenkin Lipe ja Salterio (2000) huomasivat tutkimuksessaan, että divisioonatason tuloskortti heijastelee informaatiota mittareista, jotka ovat yhteisiä kaikille yksiköille, mutta jättää huomioimatta kullekin yksikölle tyypillisten mittareiden tuloksia.

Libbyn ym. (2004) mukaan johdon kuitenkin pitäisi pystyä käyttämään sekä yleisiä, että yksikölle tyypillisiä mittareita toiminnan arvioimisessa. Libby ym. ovat tutkineet keinoja, joilla tätä yleistä mittausvirhettä (common measure bias) voidaan vähentää. Organisaatiopsykologian mukaan suorituksen arvioijat panevat vähemmän painoarvoa mittareille, joita he pitävät vähemmän luotettavina (esim. Blum & Naylor 1986 Libbyn ym. tutkimuksessa 2004). Eräiden kyselytutkimusten perusteella voidaan todeta, että yrityksen johdolla on usein epäilyksiä yksiköiden mittaristoissa käytettyjen ei-perinteisten suoritusmittareiden laadusta (Lingle & Schiemann 1996 ja Ittner & Larcker 2001 Libbyn tutkimuksessa 2004). Tämän takia on mahdollista, että johto jättää yksikölle tyypilliset mittarit vähemmälle huomiolle, sillä he epäilevät niiden laadukkuutta.

3.4 Kritiikkiä

BSC:n implementointia ja käyttöä on myös kritisoitu paljon. Lipen ja Salterion (2000) mukaan BSC:n käyttö ja implementointi voivat olla erittäin kalliita ja aikaa vieviä prosesseja. Samasta syystä ja myös pidemmän ajan tutkimuksen puuttumisesta johtuen Vaivio (1995) on suositellut kriittistä suhtautumista BSC:hen.

Mintzbergin mukaan liian selkeät strategiat aiheuttavat joustamattomuutta. Hänen mukaansa organisaatiot joutuvat toimimaan epävakaisissa olosuhteissa, jolloin ennenaikaisten päätösten teko on vahingollista. Selkeillä strategioilla pyritään keskittämään huomio valittuun suuntaan, jolloin muut vaihtoehdot saattavat jäädä huomaamatta ja tarvittava strateginen muutos tekemättä. Mintzberg myös muistuttaa, että mitä syvemmälle strategiat on iskostettu organisaation toimintatapoihin, sitä paremmin ne pohjustavat vastustusta myöhemmille muutoksille. Tosin kritiikkiä lieventää mallin mukanaan tuoma strateginen oppiminen, joka korostaa strategioiden jatkuvaa tarkkailua, vaihtoehtojen näkemistä ja strategisen muutostarpeen seuranta. Strategisella oppimisella pyritään varmistamaan strategioiden ja toiminnan joustavuus. (Toivanen 2001, 60). Lisäksi BSC:n ja strategiakartan avulla voidaan perustella muutoksia ja näin vähentää muutosvastarintaa.

Mintzberg kritisoi BSC:tä myös liian johtajakeskeisestä strategioiden muotoilusta. Kaplanin ja Nortonin ajattelutavassa johdon asema on kiistaton eikä demokraattisesti kaikkien organisaatiotasojen vaikutusmahdollisuuksia ja toisaalta tietojen hyödyntämistä tuoda esille. Strateginen oppiminen on johdon oppimista ja tiimityöskentelyssä ovat mukana vain johtotason henkilöt, jolloin BSC perustuu voimakkaasti johdon tietoihin, ajatteluun ja päätöksiin. (Toivanen 2001, 60). Toisaalta monissa muissa BSC:tä käsittelevissä kirjoituksissa on painotettu henkilöstön mukaanottoa BSC:n rakentamiseen ja koko organisaation mukana olon tärkeyttä (mm. Olve ym. 1998)

Norreklit (2000) on kritisoinut tutkimuksessaan Balanced Scorecardin näkökulmien välillä väitettyä kausaalisuus-suhdetta. Hänen mukaansa kyseessä ei ole kausaalisuus vaan pikemminkin looginen suhde. Hänen mukaansa BSC:tä ei voi pitää validina strategisen johtamisen työkaluna, sillä sen juurruttamista organisaatioon eikä ympäristöön voida taata. Myös Laitinen (1998) on kritisoinut BSC:tä samasta asiasta.

Butler ym. (1997) kritisoivat BSC-mallia liian yleisenä. Edelleen he arvostelevat mallia siitä, ettei se huomioi riittävästi mission merkitystä. He ovat myös havainneet, että brittiläiset johtajat pitävät BSC:n vaarana taloudellisen tuloksen tärkeyden vähättelyä. se voidaan nähdä myös soveltumattomaksi yrityskulttuuriin.

4 STRATEGIAKARTTA

4.1 Miksi strategiakartta rakennetaan?

Alunperin strategiakartta-ajattelu lähti liikkeelle ensimmäisten Balanced Scorecardin käyttäjien kokemuksista. Yritykset, jotka ymmärsivät keskittää tavoitemittarinsa mittaamaan lopullisen tavoitteen eli strategian saavuttamisen onnistumista, olivat ensimmäisiä strategiakartan soveltajia. (Scholey 2003)

Strategiakartan periaatteet voidaan kuvata seuraavasti:

Strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia. Aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit, jotka tukevat kasvua pitkällä aikavälillä, ovat yleensä ristiriidassa kustannusten karsimisen kanssa, mikä puolestaan parantaa tulosta lyhyellä tähtäimellä. Strategian kuvaamisen lähtökohtana onkin ilmaista

ja sovittaa yhteen lyhyen tähtäimen tavoitteet, kustannusten karsiminen ja tuottavuuden lisääminen, sekä pitkän tähtäimen taloudellinen tavoite.

Strategia perustuu erilaistettuihin arvolupauksiin. Kestävä arvon tuottaminen perustuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Strategia edellyttää kohderyhmien ja niille annettavan arvolupauksen määrittämistä selkeästi. Arvolupauksen selkeys on strategian tärkein yksittäinen ulottuvuus. Neljä keskeistä arvolupausta ovat: (1) kustannusjohtajuus, (2) tuotejohtajuus, (3) kokonaisvaltaiset asiakasratkaisut ja (4) lock-in strategia. Näissä jokaisessa on määriteltävä se lupaus, joka on pidettävä, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Arvoa tuotetaan sisäisten liiketoimintaprosessien avulla. Strategiakartan ja BSC:n taloudelliset näkemykset ja asiakasnäkökulmat kuvaavat niitä tuloksia, joihin organisaatio pyrkii. Organisaation tavoitteita ovat mm. osakkeenomistajan arvon lisääminen kasvattamalla liikevaihtoa ja parantamalla kannattavuutta, asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä, nykyisten asiakkaiden säilyttäminen, asiakasuskollisuus sekä uusasiakashankinta. Sisäisen näkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman prosessit tukevat strategiaa ja kuvaavat, kuinka organisaatio aikoo toteuttaa strategiaansa. Tehokkaat ja oikein kohdistetut sisäiset prosessit määrittävät kuinka arvoa tuotetaan ja ylläpidetään.

Strategia muodostuu samanaikaisesta, toisiaan täydentävistä teemoista (ks. luku 4.2.5). Kukin sisäisten prosessien ryhmä tuottaa hyötyä eri aikoina. Strategioiden tulee olla keskenään tasapainossa niin, että ne sisältävät ainakin yhden strategisen teeman kustakin neljästä sisäisen prosessin ryhmästä. Kun organisaatio laatii strategiset teemat kaikkien neljän sisäisen prosessin parantamiseksi, saavuttaa se aikaa myöten myös kestävästä kasvua.

Strategian kohdistus määrittää aineettoman pääoman arvon. (ks. luku 4.1.3). Aineettoman pääoman arvo perustuu siihen, millä tavalla se tukee strategian toteuttamista. (Kaplan&Norton, 2004, 35-36)

Kaplan ja Norton (2004, 36) toteavat vielä, että organisaation strategiaan perustuva strategiakartta kuvaa sitä, kuinka aineeton pääoma synnyttää sisäisten prosessien parannuksia, joiden avulla voidaan täyttää arvolupaukset asiakkaille, osakkeenomistajille ja yhteisöille.

Kandidaatin tutkielmassani löysin seuraavia syitä strategiakartan rakentamiselle:

- Strategian visualisointi
- Strategiasta kommunikointi ja strategian implementointi
- Strategian selkiyttäminen (johdon strategian kehittämisen väline)
- Strategian epäjohdonmukaisuuksien poistaminen (varoitusväline)

- Yleinen kommunikointiväline
- Muutosvastarinnan vähentäminen
- Mittariston luonti
- Toimintasuunnitelmien teko

Seuraavissa kappaleissa käsittelen strategian visualisointiin, kommunikointiin, sekä tätä kautta implementointiin liittyviä seikkoja. Kappale 4.1.3 ”aineettoman pääoman rooli yrityksen arvontuotantoprosessissa” liittyy strategian selkiyttämiseen; strategiakartan kautta pystytään ymmärtämään ja selkiyttämään tietoisuutta siitä, kuinka aineettoman pääoman kautta saadaan luotua arvoa. Kappale 4.1.4 käsittelee loput viisi syytä strategiakartan rakentamiselle. Mittariston luontiin ja toimintasuunnitelmien tekoon perehdymme tarkemmin myös Balanced Scorecardia käsittelevässä luvussa 5.

4.1.1 Strategian visualisointi

Strategiakartta on looginen arkkitehtuuri, jossa strategia kuvataan yksityiskohtaisesti osakkeenomistajien, asiakkaiden, liiketoimintaprosessien ja osaamisalueiden välisten suhteiden avulla. Strategiakarttoja käytetään hyväksi luotaessa organisaation strategiaan liittyvää Balanced Scorecardia. (Kaplan&Norton 2001, 68). Scholey (2003) kuvaa strategiakarttaa viittaamalla sanontaa ”kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa”. Hänen mukaansa strategiakartta liittyy läheisesti tähän sanontaan, eli se keskittyy visuaalisesti kuvaamaan strategiaa yksinkertaisella ja selkeällä tavalla, mutta samalla kertoo siitä hyvin paljon.

Olven ym. (2003, 126) mukaan strategiakartta antaa yksinkertaistetun näkymän yrityksen strategiaan ja siihen kuinka sitä aiotaan kehittää ajan kuluessa. Strategiakartassa strategia visualisoidaan jotta saadaan kommunikoitua vaihtoehtoisia tekoja ja niiden seurauksia. Strategiakartan tulisi dokumentoida, minne aiottu strategia on organisaatiota viemässä, missä aikataulussa ja mitä toimenpiteitä tullaan tarvitsemaan. Lisäksi kartan tulisi näyttää pitkän aikavälin menestys uskottavasti. Jotta tämä kaikki pystytään saavuttamaan, on tehtävä suuria yksinkertaistuksia. (Olve 2003, 128)

BSC:n avulla pyritään vaikuttamaan erityisesti strategian saattamiseen tavoitteiksi ja jokapäiväiseksi toiminnaksi, sekä mahdollistamaan strateginen oppiminen (Malmi ym. 2002, 18). Balanced Scorecardeja ja strategiakarttaa käytetään entistä enemmän strategian visualisoinnin

välineenä: sen avulla kommunikoidaan strategiasta kontrollimielessä, mutta se toimii myös strategian kehittämisen ja viestimisen välineenä. Strategiakartta kuvaa aineettoman pääoman muutosprosessia konkreettiseksi, aineelliseksi pääomaksi, taloudelliseksi ja asiakkaaseen liittyviksi tuloiksi. Se myös toimii hyvin johdon apuvälineenä strategian kuvailemisessa ja hallitsemisessa nykyisellä tiedon aikakaudella. (Kaplan&Norton 2001, 11)

4.1.2 Strategiasta viestiminen

Strategiakarttojen avulla strategioista viestiminen helpottuu. Strategia on helpommin hahmotettavissa visuaalisesti kuvattuna kuin kirjoitetusta tekstistä. Strategiakartan ansiosta työntekijät voivat saada kattavan käsityksen yrityksen ja liiketoimintayksikön strategioista. Kuten aiemminkin on jo todettu, strategiasta viestiminen on erittäin tärkeää, jotta työntekijät ymmärtävät oman paikkansa organisaatiossa ja pystyvät tekemään oikeita, strategiaa tukevia ratkaisuita jokapäiväisessä työssään. Strategiakartta ilmaisee mihin kohtaa strategiakarttoja työntekijät sijoittuvat ja kuinka he voivat tukea strategisia tavoitteita.

4.1.3 Aineettoman pääoman rooli yrityksen arvontuotantoprosesseissa

Kaplanin ja Nortonin mukaan strategiakartan avulla on mahdollista kuvata, kuinka aineeton omaisuus liitetään strategiassa arvontuotantoprosesseihin (Kaplan & Norton, 2004, 52).

Arvon tuottaminen aineettoman pääoman avulla poikkeaa monessa suhteessa arvon tuottamisesta aineellisen eli fyysisen ja taloudellisen pääoman avulla:

1. *Arvo syntyy epäsuorasti.* Tietämyksen tai teknologian kaltainen aineeton pääoma ei yleensä vaikuta suoraan taloudelliseen tulokseen kuten liikevaihdon kasvuun, kustannusten pienenemiseen ja voittojen lisääntymiseen. Aineettoman pääoman parannukset vaikuttavat taloudelliseen tulokseen syy ja seuraus- suhdeketjujen kautta. Esim. työntekijöiden TQM - (total quality management) ja six sigma -koulutus voivat parantaa prosessin laatua, lisäten asiakastyytyväisyyttä, mikä puolestaan lisää asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuuden paraneminen johtaa pitkäikäisiin asiakassuhteisiin liittyvien myyntitulojen ja voittojen kasvuun.
2. *Arvo liittyy kontekstiin.* Aineettoman pääoman arvo riippuu siitä, kuinka se liittyy strategiaan. Esimerkiksi työntekijöiden TQM-koulutus ja six sigma -koulutus tuottavat

suuremman arvon alhaisten kokonaiskustannusten strategiaa noudattavissa organisaatioissa kuin tuotejohtajuus - ja innovaatiostrategiaa noudattavissa organisaatioissa.

3. *Arvo on potentiaalista.* Aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit eivät kerro pääoman arvoa organisaatiolle. Aineettomalla pääomalla on potentiaalinen arvo, muttei markkina-arvoa. Aineettoman pääoman potentiaalinen arvo muutetaan aineelliseksi arvoksi sisäisten prosessien, suunnittelun, tuotannon, toimitusten ja asiakaspalvelun avulla. Jos sisäisiä prosesseja ei suunnata arvon tuottamiseen asiakkaalle tai taloudellisiin parannuksiin, työntekijöiden osaamisen ja muun aineettoman potentiaalinen arvo ei muutu todelliseksi arvoksi.
4. *Eri pääomaerät ovat sidoksissa toisiinsa.* Aineeton pääoma ei yleensä tuota arvoa yksin. Aineettoman pääoman arvo syntyy siitä, että se liitetään tehokkaasti muuhun, aineelliseen tai aineettomaan pääomaan. Suurin arvo syntyy, kun organisaation aineettoman pääoman erät, aineellisen pääoman erät ja strategia linkitetään toisiinsa. (Kaplan & Norton 2004, 51-52)

Kaplanin ja Nortonin mukaan organisaation strategia kuvaa, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja kansalaisille. Jos yli 75% yrityksen arvosta perustuu aineettomaan pääomaan, strategian laatimisessa ja toteutuksessa tulee keskittyä aineettoman pääoman kehittämiseen. (Kaplan & Norton 2004, 27). Kun aineettoman pääoman rooli selvennetään ja strukturoidaan strategiakartan rakentamisen kautta, saadaan strategiaa selkiytettyä.

4.1.4 Muita syitä strategiakartan rakentamiselle

Muita mainittuja syitä strategiakartan rakentamiselle ovat strategian epäjohtonmukaisuuksien poistaminen (varoituskäline), yleisen kommunikoinnin mahdollistuminen, muutosvastarinnan vähentäminen, toimintasuunnitelmien teko ja mittariston luonti.

Kun organisaation strategiaa joudutaan käymään läpi karttoja rakennettaessa, mahdolliset epäjohtonmukaisuudet tulevat esille. Strategiakartat eivät toimi ainoastaan strategiasta kommunikoinnin välineenä, vaan niitä voidaan hyödyntää myös muista asioista viestittäessä. Henkilökunnan on helpompi mieltää uusia hankkeita ja niiden mielekkyyttä, kun on olemassa tuttu malli johon hanke voidaan sitoa ja jolla sen tarpeellisuus voidaan perustella. Mielestäni strategiakartta voidaankin näin nähdä myös eräänlaisena muutosvastarinnan vähentäjänä

Toimintasuunnitelmien teko voidaan myös sijoittaa strategiakarttaan ja sen rakentamiseen. Mielenkiintoinen ajatus on että strategiakartan rooli implementointiongelman ratkaisijana ei liity ainoastaan kommunikointiin, vaan myös toimintasuunnitelmien luontiin ja niiden apuvälineenä toimimiseen. Linkki toimintasuunnitelman ja strategiakartan välillä voidaankin nähdä vahvana.

Strategiakartan hyödyt voidaan asettaa aikajalalle. Ensimmäisessä vaiheessa strategiakartta toimii pääosin strategian selkiyttäjänä ja epäloogisuuksista varoittajana. Tällöin kommunikaatiovaikutus voidaan nähdä suppeamassa merkityksessä, keski- ja ylimmän johdon välineenä. Tämän jälkeen vuorossa on mittariston taustatekijän rooli. Mikäli strategia ja mittaristo ovat selkeästi rakennetut, niin hyödyt tulevat mittauksen kautta. Mitä pidemmälle aikajalalla edetään, sitä enemmän alkaa laajan kommunikaation vaikutus näkymään koko organisaatiossa.

Erilaisten hyötyjen vaikutus riippuu myös strategiasta. Mikäli strategiassa on paljon parantamista, virheiden ja epäloogisuuksien löytäjän rooli korostuu. Strategian ja strategiakartan ollessa selkeitä viestiminen henkilöstölle mahdollistuu ja näin myös mittaaminen

Strategiakartat liittyvät läheisesti myös yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen, sillä yksi strategiakartan rooleista organisaation strategiaprosessissa on BSC:n luominen kartan pohjalta.

Strategiakarttojen rakentamisessa on myös samanlaisia vaiheita kuin suorituskymittariston rakentamisessa. Strategiakartta perustuu osaltaan yrityksen kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen

4.2 Strategiakartan rakenne

Strategiakartan yksi päätarkoitus on mahdollistaa kommunikointi strategioista ja niiden perimmäisistä logiikoista organisaatioissa. Muiden seikkojen ohella tämän takia on tärkeää, että strategiakartan rakenteeseen kiinnitetään huomiota ja siitä pyritään tekemään mahdollisimman johdonmukainen ja selkeä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kartasta tulisi rakentaa yleinen yksinkertaistus, jolloin yksi ja sama standardikartta sopisi kaikille saman alan organisaatioille. Pyrkimyksenä on rakentaa ainutlaatuinen strategia, joka ottaa huomioon juuri kyseisen organisaation erityispiirteet. (Olive ym. 2003, 128). Kaplan ja Norton (2003) ovat kuitenkin kehittäneet myös yleisen mallin, jonka pohjalta yritykset voivat luoda oman strategiakarttansa. Yksi

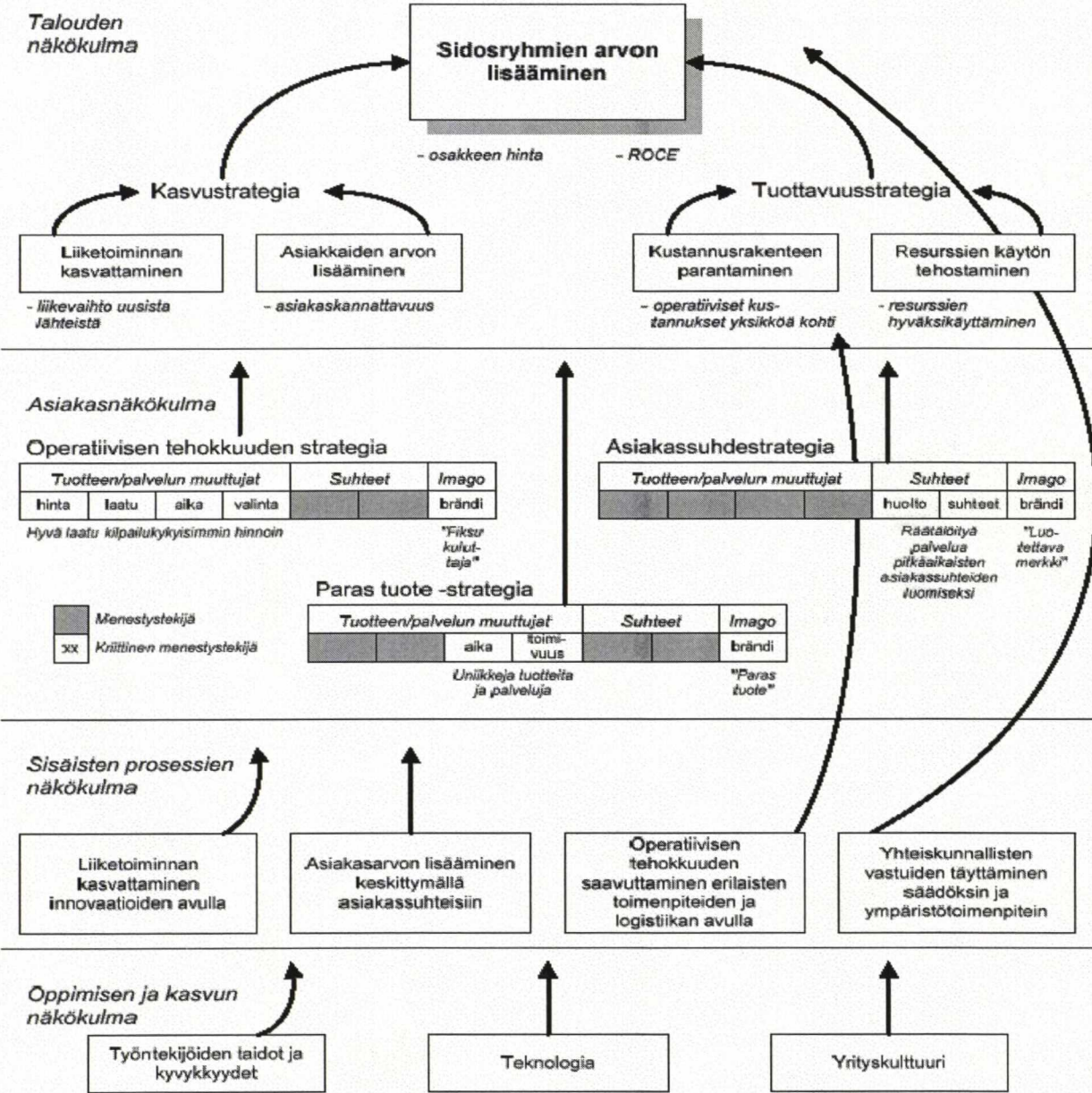
strategiakartan vahvuuksista on sen sopivuus strategian kuvaamisen menetelmänä monenkaltaisissa yrityksissä, vaihtelua esiintyy niin koossa kuin toimialassakin (Armitage ja Scholey 2003).

Tapoja strategiakartan rakentamiseen ja periaatteita joiden varaan kartta voidaan rakentaa, on monia. Tässä luvussa esittelen kaksi erilaista lähestymistapaa strategiakartan rakenteen ymmärtämiseksi; näkökulmalähestymistavan ja kriittisten menestystekijöiden tavan. Mielekkäin tapa hahmottaa erilaisia mahdollisia strategiakarttarakenteita yleisellä tasolla tapahtuu käymällä jo luotuja ja hyväksi havaittuja yleisiä malleja. Seuraavaksi esittelen kaksi yleistä strategiakarttamallia.

4.2.1 Kaplanin ja Nortonin malli

Kaplanin ja Nortonin esimerkki strategiakartasta tasapainotetun mittariston mallin mukaan (ks. kuva 1) selvittää yhtä mahdollista strategiakarttamallia. BSC:hen liittyvät näkökulmat luovat perusstrategian kartalle ja niiden pohjalta muodostetaan syy-seuraussuhteet. Tämän mallin avulla pystytään hahmottamaan yleisesti strategiakartan luonnetta ja visuaalista rakennetta.

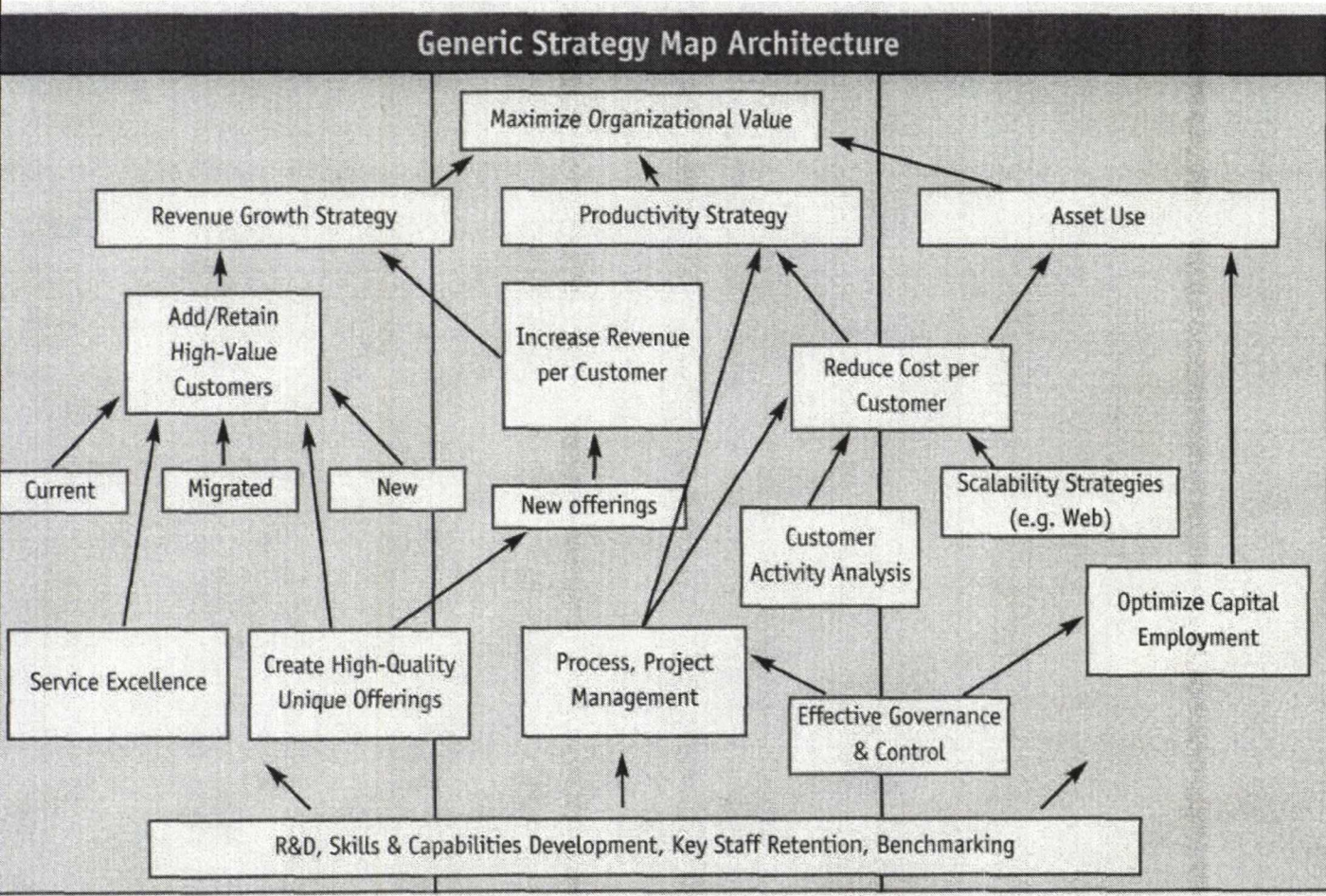
Kuva 2. Strategiakartta tasapainotetun mittariston näkökulmin (Kaplan ja Norton 2000)



4.2.2 Scholeyn yleinen strategiakarttamalli

Scholey (2003) on esitellyt yksinkertaisemman yleisen strategiakarttamallin (ks. kuva 3.)

Kuva 3. Yleinen strategiakarttamalli (Generic Strategy Map Architecture, Scholey 2003)



Ylimmällä tasolla tässä mallissa on tärkein päämäärä, joka yksinkertaisesti kertoo syyn miksi yritys on olemassa. Yksityisen sektorin yrityksissä tämä on yleensä ilmaistu taloudellisen vision muodossa, kuten esimerkiksi ”organisaation arvon maksimointi”. Tästä lähtökohdasta on mahdollista kartoittaa taloudelliset strategiat. Yleisimpiä ovat kasvu ja tuottavuus.

4.2.3 Strategiakartta ja sen rakenne julkisella sektorilla

Ylempänä käsitellyt yleiset strategiakarttamallit on laadittu pääosin yksityisen sektorin näkökulmasta. Ylin tavoite molemmissa tapauksissa on taloudellinen, yrityksen arvoa maksimoiva. Näiden yleisien karttojen avulla voimme hahmottaa mistä strategiakartoissa on kyse ja millaisia ne voivat olla rakenteeltaan. Kuitenkin tarkasteltaessa lähemmin yksityisen ja julkisen sektorin tarpeita, huomataan selviä eroja lähtökohdissa karttojen rakentamiselle.

Julkisella sektorilla tavoitteet ovat usein toisenlaisia kuin yksityisellä. Kaplan ja Norton (2004) toteavat, että julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden menestystä kuvaa se, kuinka ne onnistuvat toteuttamaan niille asetetun perustehtävän (mission). Yksityisen sektorin organisaatioilla on toimialasta riippumatta sama taloudellinen näkökulma: osakkeenomistajien arvon lisääminen.

Yrityksen olemassaolon oikeutuksena on arvon tuottaminen osakkeenomistajille parhaimmalla mahdollisella tavalla, julkisella sektorilla toiminnan jatkuvuutta on usein turvaamassa lainsäädäntö, esim. kansanterveyslaki velvoittaa kunnat tarjoamaan asukkailleen terveydenhoitoa ja tätä kautta terveyskeskukset saavat oikeutuksen olemassaoloonsa. Valtion on taattava kansalaistensa turvallisuus ja jotta tämä olisi mahdollista, poliisilaitoksen on oltava olemassa. Rahoittajina näissä tapauksissa toimivat useimmiten veronmaksajat. Tämä luo oman piirteensä julkisen sektorin strategiakarttoihin.

Julkisella sektorilla ja yleishyödyllisillä organisaatioilla on suuri määrä erilaisia tehtäviä, joten niiden on määritettävä oma tavoitteensa, yhteiskunnallinen merkitys, eri tavoin kuin yksityisten yritysten. Näiden organisaatioiden perustehtävää toteutetaan samalla tavalla kuin yksityisen sektorin mallissa eli tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet. Organisaatioiden menestyminen perustuu sisäisten prosessien tuloksiin, joita aineeton pääoma tukee. Fidusiaarinen näkökulma, joka ei kuitenkaan ole hallitseva, ilmaisee rahoittajina toimivien veronmaksajien ja lahjoittajien tavoitteet. Kun organisaatio pyrkii tehtävänsä mukaisesti miellyttämään sekä rahoittajia että asiakkaita, syntyy tehokkuuden ja tehokkuusteemojen strateginen rakennelma, joka vastaa yksityisten organisaatioiden tuottavuuden ja liikevaihdon kasvun teemoja. (Kaplan & Norton 2004, 31.)

Balanced Scorecard -järjestelmän käyttö aloitettiin yleishyödyllisissä ja julkisen sektorin organisaatioissa vuonna 1996, ja seuraavien neljän vuoden aikana järjestelmä hyväksyttiin ja otettiin käyttöön laajalti. (Kaplan & Norton 2002, 143)

Kaplanin ja Nortonin (2002) mukaan yleishyödyllisten ja julkisen sektorin organisaatioiden on ollut yleensä hyvin vaikea määrittää strategiaansa selkeästi. Useimmissa yleishyödyllisten ja julkisen sektorin organisaatioiden alkuperäisissä Scorecard-mittaristoissa (ja tätä kautta strategiakartassa) on mukana operatiivisen ylivoiman teema. Organisaatiot pitävät nykyistä toiminta-ajatusaan itsestäänselvyytenä ja yrittävät toimia tehokkaammin: alentaa kustannuksia, vähentää virheitä ja suoriutua työstä nopeammin. Usein projekti lähtee liikkeelle aloitteesta, joka koskee paikallisen prosessin laadun parantamista. Yleishyödylliset organisaatiot eivät yleensä omaksu esimerkiksi tuotejohtajuuden tai asiakaslähtöisyyden strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 145)

Monilla yleishyödyllisillä ja julkisen sektorin organisaatioilla oli vaikeuksia omaksua BSC-mittaristo [ja tätä kautta strategiakartta], jossa taloudellinen näkökulma asetettiin hierarkian huipulle. Useimmat näistä organisaatioista eivät kuitenkaan tavoitelleet ensisijassa taloudellista menestystä, joten rakennetta voitiin muuttaa siten, että hierarkian huipulle asetettiin asiakkaat tai toimeksiantajat. (Kaplan & Norton 2002, 145)

Yksityisellä sektorilla asiakas maksaa palvelusta ja saa palvelua. Nämä kaksi roolia täydentävät toisiaan siinä määrin, että useimmat ihmiset eivät edes erota niitä toisistaan. Yleishyödyllisissä organisaatioissa taloudelliset resurssit ovat peräisin ulkopuolisilta tahoilta, palvelun maksajilta, jotka ovat eri henkilöitä kuin palvelun saajat. Kumpi on asiakas: se joka maksaa vai se joka käyttää palvelua? Organisaation ei tarvitse tehdä valintaa, vaan ne voivat asettaa BSC:n huipulle sekä rahoittajan näkökulman että vastaanottajan näkökulman. Organisaatiot kehittävät sekä rahoittajiin että vastaanottajiin liittyviä tavoitteitaan ja tunnistavat sen jälkeen sisäiset prosessit, joissa tuotetaan haluttuja arvoja molemmille intressiryhmille. (Kaplan & Norton 2002, 145)

Ryhmiteltäessä arvioinnin näkökulmia julkiseen toimintaan, on syytä ottaa huomioon muutamia julkiselle sektorille ominaisia erityispiirteitä. Ensinnäkin julkissektorilla toimitaan budjettijärjestelmän puitteissa. Pääosa investoinneista ja toimintakuluista katetaan verotuloilla. Julkisen sektorin toiminta ei tähtää voiton tuottamiseen, vaikka toiminnan on toki mahdollista vuosittaisen budjetin raameihin ja lisäksi oltava kustannustehokasta. Julkinen sektori pyrkii julkisen hyödyn tuottamiseen. Julkisella toiminnalla on oma rationaliteettinsa, joka nousee yhteiskunnallisista arvoista ja palvelutarpeista. Julkisen sektorin arvoperusta nojaa demokratiassa, sananvapaudessa, tasa-arvoisuudessa, palvelujen yhtäläisessä saatavuudessa, oikeusturvassa sekä

ihmisoikeuksissa. Yhteiskunnallisissa palveluissa ei tavoitteena useinkaan ole tuotosten lisääminen, kuten yksityisissä palveluyrityksissä, vaan tuotosten vähentäminen tai ennaltaehkäisy. Tämä näkyy selvästi esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden tuottamisessa ja poliisitoimissa. (Lumijärvi ym. 2001, 24-25)

Palvelut ovat pääosin verorahoitteisia ja valtion sekä kuntien poliittisten päättäjien ohjaamia. Julkisuus merkitsee asiakaslähtöisyyden käsitteelle liikeyritykselle poikkeavaa roolia ja merkitystä. Julkinen sektori toimii säädännällisten velvoitteiden ohjaamana sekä tietyn hyödyn, kuten turvallisuushyödyn ja -vaikutuksen aikaansaamiseksi. Voidaan katsoa, että kyseinen yhteiskunnallinen palvelujärjestelmä on luotu juuri tämän hyödyn tuottamista varten. Asiakkuuden sisältö on ylipäättään julkisissa palveluissa yritysten asiakassuhteita monitahoisempi ja osittain luonteeltaan hyvinkin erilainen. Palvelut voivat olla pakottavia, kuten esimerkiksi lasten huostaanotoissa tai poliisin säilöönotoissa. (Lumijärvi ym. 2001, 25)

4.2.4 Näkökulmalähestymistapa

Neljä BSC:n näkökulmaa, taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja oppimisen ja kasvun näkökulma, tarjoavat loogisen lähestymistavan myös strategiakartan rakenteelle. Jo aiemmin mainittu Kaplanin ja Nortonin yleisen strategiakarttamalli seuraa myös samoja teemoja. Se koostuu juuri näistä neljästä BSC:n alueesta.

Strategiakartan avulla on mahdollista kuvata, kuinka aineeton omaisuus liitetään strategiassa arvontuotantoprosesseihin. *Taloudellinen näkökulma* kuvaa strategian aineelliset tulokset perinteisin taloudellisin käsittein. Sellaiset mittarit kuin ROI, omistaja-arvo, kannattavuus, liikevaihdon kasvu ja yksikkökustannukset ovat tulosmittareita, jotka kuvaavat organisaation strategian onnistumista tai epäonnistumista. (Kaplan & Norton 2004, 53-54)

Asiakasnäkökulma määrittelee asiakkaalle tuotettavan arvon. Arvolupaus ilmaisee kontekstin, jossa aineeton pääoma tuottaa arvoa. Jos asiakkaat arvostavat tasaista laatua, oikea-aikaisia toimituksia sekä laadukkaita tuotteita ja palveluita, järjestelmät ja prosessit ovat arvokkaita organisaatiolle. Jos asiakas arvostaa innovaatioita ja tehokkuutta, organisaation kannalta arvokkaita ovat sellaiset taidot, järjestelmät ja prosessit, jotka tuottavat ylivoimaisia uusia tuotteita ja palveluita. Toimintojen ja osaamisen kohdistaminen asiakkaalle tuotettavaan arvoon on tärkein asia strategian toteuttamisessa.

Taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma kuvaavat tavoitteet, joihin strategialla pyritään. (Kaplan & Norton 2004, 53-54)

Sisäisen prosessin näkökulmasta määritellään ne prosessit, joiden oletetaan eniten vaikuttavan strategiaan. Organisaatio voi esimerkiksi lisätä tuotekehitysinvestointeja ja uudistaa tuotekehitysprosessejaan voidakseen tuottaa korkealaatuisia, innovatiivisia tuotteita. Toinen samaan arvolupaukseen pyrkivä organisaatio päättää ehkä kehittää uusia tuotteita joint-venture-kumppanuuden avulla. (Kaplan & Norton 2004, 53-54)

Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittelee strategian kannalta tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät: työtehtävät, järjestelmät ja ilmapiirin, joita vaaditaan arvon tuottamiseksi sisäisissä prosesseissa. Nämä aineettoman pääoman erät on niputettava yhteen ja linkitettävä sisäisiin prosesseihin. (Kaplan & Norton 2004, 53-54)

Strategiakartan rakentaminen etenee ylhäältä alas. Tässä yleisessä mallissa ylimpänä on korkean tason taloudellinen strategia, joka liittyy kasvuun, tuottavuuteen ja osakkeenomistajan arvoon. Jokaisen strategian tavoitteena on luoda arvoa osakkeen omistajille. Yleensä yritys valitsee yhden hallitsevan tavoitteen, joka kertoo menestymisestä pitkällä aikavälillä. Perinteisesti hallitsevana taloudellisena tavoitteena on käytetty DuPontin ROI:ta tai ROCE-mittaria. Viime aikoina yritykset ovat ottaneet käyttöön myös erilaisia osakkeenomistajiin ja arvoperusteiseen johtamiseen liittyviä mittareita, kuten EVA, kassavirran ROI ja diskontatun kassavirran muunnelmät (Kaplan&Norton 2001, 83)

Alemman tason taloudelliset strategiatekijät määritellään järjestelmällisesti strategioiden syy-seuraussuhteita noudattaen ja kaikki eri BSC-perspektiivit (taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit ja kasvu ja oppiminen) läpikäyden. Kuten jo aiemmin todettu ylimpänä on taloudellinen näkökulma, johon muut tekijät vaikuttavat. Tähän taloudelliseen näkökulmaan on puolestaan voimakkaasti sidoksissa asiakasnäkökulma, joka määrittää kuinka taloudelliset tavoitteet ovat saavutettavissa. Sisäiset prosessit mahdollistavat asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamisen ja sisäisten prosessien toimivuudesta vastaavat työntekijät jotka sijoittuvat ”oppiminen ja kasvu” näkökulman alle. Strategiakartta kuvaa polun, mitkä aineettoman pääoman ominaisuuksien parannukset muuttuvat aineellisiksi asiakastuotoiksi ja taloudellisiksi tuotoksiksi. (Kaplan&Norton 2001, 99)

4.2.5 Strategiset teemat

Kaplanin ja Nortonin mukaan strategiaa luotaessa on hyvä jakaa strategia moniin eri teemoihin, sillä yleisesti voidaan sanoa että nämä eri aihealueet heijastavat johdon näkemyksen siitä, mitä yrityksen sisällä on tehtävä, jotta saavutetaan strategiset tulokset. Näin ollen teemat liittyvät yleensä yrityksen sisäisiin liiketoimintaprosesseihin. Nämä strategiset teemat antavat myös mahdollisuuden segmentoida strategiaa moniin eri kategorioihin, joiden avulla strategian hahmottaminen mahdollistuu. Strategiakartasta tulee ilmetä syy-seuraussuhteet, jotka osoittavat, kuinka strategiset teemat parantavat asiakkaisiin liittyviä ja taloudellisia tuloksia. Kaplanin ja Nortonin ehdotus neljäksi yleiseksi teemakategoriaksi on seuraava:

- *Build the franchise*: kasvun saavuttaminen luomalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia (tuotteet, markkinat).
- *Increase customer value*: läheinen työskentely asiakkaiden kanssa, jotta heidän tarpeitaan voidaan ymmärtää paremmin ja tätä kautta parantaa omia tarjouksia sekä näin vahvistaa suhteita ja aikaansaada uusia.
- *Achieve operational excellence*: Kannattavuuden ja laadun parantaminen tehokkaampien resurssien käytön avulla, esim. best-practice menetelmän käyttöönotto.
- *Be a good corporate citizen*: Sidosryhmäsuhteiden hallinta, jotta saadaan luotua pitkän aikavälin uskottavuutta ja organisaation stabiilitettä, esim. ympäristöasioissa.

Olven ym. (2003) mukaan pitäisi olla mahdollista jäljittää alhaalta ylös tärkeimmät strategiset teemat, jotka yhdessä muodostavat organisaation kokonaisen strategian. Teemat kuitenkin jakavat strategian osiin, joista voidaan keskustella myös erikseen. Nämä teemat identifioivat tärkeimmät polut kohti pitkän aikavälin tavoitteita ja määrittävät mitä pitää tehdä, jotta saavutetaan visio. Ne myös auttavat muistamaan aiotun liiketoimintalogiikan ja tämän kautta niiden tulisi auttaa jokapäiväisessä päätöksen teossa. Nämä teemat ovat luonnollisesti toisiinsa sidoksissa. Niiden määrittäminen ja nimeäminen on ylimmän johdon tehtävä. Jokainen teemoista perustuu faktoihin ja oletuksiin ja niitä voidaankin pitää hypoteesina tai strategisena vedonlyöntinä siitä mikä tulee olemaan menestystekijä tietyllä alalla. Yksi tärkeä tekijä strategisten teemojen määrittämisessä on niiden saaminen vuorovaikutukseen ja tukemaan toisiaan ajan myötä. Yleensä organisaatioiden täytyy sekoittaa lyhyen ajan ja pitkän ajan strategisia teemoja (Olve ym. 2003, 132). Kun teemat on

muodostettu, ne pitää muuntaa organisaatiossa jokapäiväiseksi toiminnaksi kaikille, joilla on kontribuutionsa annettavana. Olven ym. (2003, 133) mukaan:

- Muodosta päämäärä jokaiselle strategiselle teemalle
- Identifioi tärkein kriittinen menestystekijä, huomioiden erityisesti asiakkaan näkökulma
- Identifioi kriittisin sisäinen prosessi
- Identifioi kriittisin resurssi
- Identifioi kriittisin kompetenssi
- Muodosta mittarit ja tavoitearvot
- Päätä toimintasuunnitelmasta

Teemat pitää linkittää myös visioon ja liiketoimintaideaan. Lopulta näiden teemojen avulla voidaan identifioida erilaisia polkuja läpi strategiakartan ja kommunikoida muille organisaation osille päästrategiat, joiden pitäisi olla kaikilla halussa.

4.2.6 Strategian dynaamisuuden varmistaminen

Strategiakartat antavat staattisen kuvan yrityksen strategiasta. Tavoitteiden määrän ja aikajanojen määrittelemisen sekä toimenpiteiden ja hankkeiden suunnittelun ja hyväksymisen myötä strategiakartta muuttuu dynaamiseksi kuvaukseksi arvon tuottamisesta tietyn ajan kuluessa.

Jotta strategiasta tulee dynaaminen on strategiakarttaan lisättävä vielä kolme osa-aluetta:

1. *Määrän määritteleminen:* määritellään tavoitteet ja vahvistetaan syy- ja seuraussuhteet strategiakartalla.
2. *Aikajanan määritteleminen:* määritetään kuinka strategiset teemat tuottavat arvoa lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä tasapainoisesti ja kestävästi.
3. *Toimenpiteiden valinta:* valitaan ne strategiset investoinnit ja toimintaohjelmat, joiden avulla organisaatio saavuttaa tavoittelemansa tulokset annetun ajan puitteissa.

(Kaplan & Norton 2004, 341-342)

4.3 Ongelmat ja hyödyt

Luonnollisesti strategiakartan määrittäminen ja rakentaminen eivät ole ongelmattomia projekteja. Kyse on riskipitoisten päätösten tekemisestä ja valinnasta riskin ja tuoton välillä. Jonkun on otettava vastuu siitä, kuinka suurelle riskille organisaation on valmis altistumaan ja kuinka suojautua siltä. Lisäksi on tehtävä oletuksia sekä ulkoisesta, että sisäisestä toimintaympäristöstä, vailla varmaa informaatiota tulevaisuuden kehityksestä. On luotettava epävarmoihin ennustuksiin. Henkilöitä, jotka ovat mukana kartan luonnissa ja kertomassa näkemyksistään strategiaan, voi olla kohtalaisen paljon. Jotta isomassa organisaatiossa saadaan aikaan yhteensopivat BSC:t, voi olla tarpeellista aloittaa ylhäältä. Kuitenkin on syytä kutsua ihmisiä kaikilta organisaation tasoilta mukaan keskusteluun heidän yksikkönsä strategiakartoista. (Olve ym. 2003, 145-146)

Strategiakartta luo kuvan strategiasta ja tämän vuoksi siitä on paljon hyötyä sen käyttäjille. Scholeyn (2003) mainitsee kolme erilaista strategiakarttaan liittyvää hyötyä:

- Ylimmän johdon työkalu strategian kehittämiseen
- Varoitusmekanismi mikäli suunnitellussa strategiassa tai osastrategioissa on virheitä tai laiminlyöntejä
- Arvokas kommunikaatioväline

Strategiakartta on erittäin hyödyllinen ylimmälle johdolle mietittäessä ja kehitettäessä strategiaa. Strategiasta päästään yhteisymmärrykseen ja visuaalisen kartan avulla saadaan yhteneväinen käsitys helpommin, kuin pelkästä tekstistä. Strategian muuntaminen kartta-malliin voi varoittaa johtoa virheistä tai laiminlyönneistä suunnitellussa strategiassa ja osa-strategioissa. Kaikkien näkökulmien strategioiden tulee sopia yhteen loogisesti. Mikä tahansa epäloogisuus ja vaikeus löytää yhteyttä osien välillä tässä kohdassa varoittaa johtoa ja tilanteeseen voidaan reagoida ennen kuin on liian myöhäistä. Merkittävänä hyötynä on myös jo aiemmissa kappaleissa käsitelty strategiakartan merkitys arvokkaana kommunikaatiovälineenä. Strategian viestiminen koko organisaatioon onnistuu selkeän ja kuvaavan strategiakartan avulla, jolloin strategian implementointi mahdollistuu.

Strategiakartta on suurimmalle osalle ihmisistä helposti mielletävissä oleva työkalu (Olve 2003,128). Tämä mahdollistaa sen laaja-alaisen käytön eri organisaatiotasoilla ja monipuoliset soveltamismahdollisuudet. Olven (2003, 126) mukaan Strategiakartalla on monia tarkoituksia:

- Mahdollistaa keskustelun syy-seuraussuhteista kun kohdataan strategisia päätöksentekotilanteita ja mahdollisia strategisia tekoja.
- Auttaa löytämään ja valitsemaan mittareita toimintojen arviointiin.
- Täydellistä karttaa voidaan käyttää strategioiden kommunikointiin ja niiden perimmäiseen logiikkaan: ”Miksi uskomme että tulemme menestymään?”

Olven mainitsemat strategiakartan hyödyt ovat enemmän BSC-projektiin liittyviä projektin osavaiheita. Scholeyn (2003) löytämät edut ovat sen sijaan jo itsessään arvokkaita ja näissä strategiakartta nousee keskeiseksi itsenäiseksi välineeksi.

On pidettävä mielessä että kartta on kokoelma syy-seurauslinkityksiä ja nämä ”mitä jos”- lausunnot ovat hypoteeseja kuinka organisaation strategiat toimivat todellisuudessa. Osa niistä perustuu kokemuksiin ja faktoihin, kun taas osa on vain strategisia vedonlyöntejä tulevasta kehityksestä. (Olve 2003, 146)

4.4 Kritiikkiä

Ron Ashkenas (2004) on todennut, että strategiakarttojen selvä heikkous on oletus yritysten toimimisesta loogisella ja järkevällä tavalla ja ajatus siitä, että tämä looginen toiminta olisi mahdollista heijastaa strategiaan ja tätä kautta esittää strategiakartan muodossa. Usein strategiakartat saattavat muodostua mykistävän monimutkaisiksi.

Strategisten teemojen yhdistelmät ja kategoriat niiden sisällä voivat aikaansaada yli 30 erillistä elementtiä sisältävän strategiakartan, mikä sitten pitää yhdistää, keskittää, priorisoida ja mitata niin että tietyt strategiset tehtävät saadaan tehtyä. Ashkenasin mukaan tämä on vaikea looginen harjoitus - melkein kuin yrittäisi ratkaista liikkeessä olevaa Rubikin kuutiota. Kun tähän vielä lisätään fakta, että monien johtajien vakuuttelusta huolimatta organisaatioiden strategiat usein eivät ole selkeitä, eivätkä välttämättä edes olemassa olevia, asiat mutkistuvat entisestään. Strategiat jotka kehittyvät kokemuksen ja löytämisen kautta, ovat dynaamisia ja kehittyviä ennemminkin kuin staattisia ja paikallaan pysyviä.

Ashkenas toteaa vielä, että strategiasta kommunikoiminen strategiakartan avulla ei ole ainoastaan vaikeaa, vaan se voi olla jopa vaarallista, antaen väärän kuvan siitä kuinka asiat ovat. Todellisuudessa tilanteet ovat muuttuvia.

Kaplanin ja Nortonin aineettoman pääoman hyötyjen painotus on herättänyt myös kritiikkiä. Artikkelissaan "The Balanced Scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts" Marr ja Adams (2004) kiinnittävät huomiota Kaplanin ja Nortonin uuteen määritelmään aineettomille pääomille, jonka he ovat Marrin ja Adamsin mukaan kehittäneet ainoastaan tutkimustaan tukevaksi ja jättäneet täysin huomiotta jo olemassa olevan laajan aineettomien pääomien tutkimuksen.

5 MITTARISTON RAKENTAMINEN

5.1 Mittareiden määrittämisessä huomioitavaa

Kun organisaatiolla on visio ja strategia, voidaan näiden pohjalta lähteä johtamaan mittareita. Käytännössä mittaristoja on laadittu kahdella eri tavalla. Toiset ovat lähteneet suoraan strategiasta ja edenneet syy-seuraussuhteita mallintaen. Toiset taas ovat määrittäneet näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit. Mittariston käyttötarkoitus määrittää pitkälti sen kummalla tavalla se on syytä rakentaa. Kun BSC:ltä haetaan ainoastaan tietoa ja hälytysjärjestelmän tyyppistä roolia, kriittisiin menestystekijöihin perustuva mittaristo johtaa usein hyvään lopputulokseen. Kun mittaristo halutaan johtaa visiosta ja strategiasta on paikallaan hyödyntää syy-seurauslogiikkaa. (Malmi ym. 2002, 64-66) Tämän tutkimuksen näkökulmasta mittareiden määrittäminen syy-seurauslogiikkaa käyttäen nousee tärkeämmäksi tavaksi sen strategialähtöisyyden ja strategian implementointiominaisuuksien takia.

5.1.1 Mittareiden määrittäminen syy-seurauslogiikkaa käyttäen

Kun mittaristo määritetään syy-seuraussuhteiden logiikkaa käyttäen, on hyvä hyödyntää jo edellä esiteltyä strategiakarttaa. Kartan avulla pystytään johtamaan strategiaan pohjautuvat mittarit, jotka edesauttavat strategian toteutusta. Jokainen BSC:n mittari sijoitetaan syy ja seurausketjuun, joka yhdistää toisiinsa strategian tavoittelemat tulokset, sekä tekijät, joilla tulokset saavutetaan. On mietittävä mikä mittari kuvaa strategiakartassa mainittua tavoitetta.

5.1.2 Mittareiden johtaminen kriittisten menestystekijöiden avulla

Kun mittaristo luodaan tätä lähestymistapaa noudattaen, on ongelmaksi muodostunut usein se, että kriittisiä menestystekijöitä on helposti määritetty useita kullekin näkökulmalle ja tätä kautta

mittareitakin on tullut lukuisia. Suurin ongelma tässä lähestymistavassa on kuitenkin siinä, että mittariston eri osat jäävät helposti toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi. Varsinkin, mikäli jokainen osasto vastaa erikseen omaan toimenkuvaansa liittyvistä mittareista, on irrallisuus erittäin todennäköistä. Mikäli kutakin näkökulmaa tarkastellaan erikseen, on erittäin epätodennäköistä, että näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet tulevat asianmukaisesti pohdituksi, saati sitten mittaristoon mallinnetuksi. (Malmi 2002)

5.1.3 Muita huomioitavia tekijöitä

Mittareita määritettäessä on hyvä pitää mielessä myös seuraavat tärkeät ominaisuudet:

- vaikutettavuus
- tiedon saatavuus
- oikean tiedon tuottavuus
- manipulointimahdollisuuksien minimointi

Jotta mittareilla olisi toivottava ohjausvaikutus, tulisi niihin olla mahdollista vaikuttaa. Mikäli vain mitataan mittaamisen vuoksi, mutta työntekijöillä ei ole mahdollisuutta toiminnallaan vaikuttamaan mittareiden arvoihin, jää ohjausvaikutus mitättömäksi ja kyseessä on tällöin vain toiminnan kehittymisen seuraamista palveleva mittari. Mittariin tarvittavan tiedon kohtuullisen helppoon saatavuuteen on myös syytä kiinnittää huomiota, jotta mittarin ylläpitokustannukset eivät nousisi kohtuuttomiksi. Mittarin täytyy tuottaa oikeaa tietoa ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Mikäli mittarin arvoon pystytään vaikuttamaan myös jollakin yrityksen toivotun toimintatavan vastaisella keinolla, on mittari manipuloitavissa ja tällöin ohjausvaikutus voi toimia väärään suuntaan.

5.2 Mittareiden määrä

5.2.1 Mikä on sopiva määrä mittareita?

Mittaristojen käytännön soveltamisessa eräs keskeisemmistä kysymyksistä liittyy siihen miten mittaristo saadaan pidettyä riittävän yksinkertaisena. Yksinkertaisuus lisää ymmärrettävyyttä ja ylläpidettävyyttä, sekä vähentää mittaukseen liittyviä kustannuksia sekä mahdollista vastustusta mittariston käyttöä kohtaan. (Malmi 2002)

Toivasen (2001, 129) mukaan useimpien yritysten BSC:ssä on liikaa mittareita. Uusia tulee kokoajan lisää projektin edetessä, mutta vanhoja ei kyetä karsimaan. On parempi, että mittareita on liian vähän kuin että niitä on liikaa, sillä mittareiden lisääminen on helpompaa kuin niiden karsiminen. Noin puolella Toivasen kyselytutkimuksen vastaajista oli ylimmän tason kortissa 9-10 mittaria ja kolmasosalla niitä oli alle 10. Voidaan todeta, että BSC:tä käyttävistä yrityksistä 80%:lla on ylimmän tason kortissa alle 20 mittaria.

Mittareiden määrälle mittaristossa on annettu monenlaisia peukalosääntöjä. Kaplan ja Norton neuvovat määrittämään 20-25 mittaria per tuloskortti. Niven puolestaan ohjeistaa ottamaan n. 15 mittaria yhteen mittaristoon. Sopiva mittareiden määrä riippuu luonnollisesti BSC:n käyttötarkoituksesta ja siitä mihin tällä mittaristolla pyritään. Malmin mukaan Suomessa valtaosa BSC:tä hyväksikäyttävistä organisaatioista on onnistunut pitämään mittareiden määrän alle kahdenkymmenen. Yleisohjeena voidaan pitää, että mitä pienempään määrään mittareita päästään, sen parempi (Malmi 2002)

Hackett Groupin tekemän tutkimuksen mukaan suuri ongelma BSC:n täysipainoiselle hyödyntämiselle USA:laisissa yrityksissä on liian suuri määrä mittareita. Näissä yrityksissä on ollut keskimäärin 132 mittaria, mikä on selvästi liian paljon. (McMahan 2005)

5.2.2 Mittareiden määrään vaikuttavia tekijöitä

Malmi (2002) on selvittänyt eri tekijöitä, jotka vaikuttavat mittareiden määrään niitä paisuttavasti. Mikäli strategiatyön yhteydessä ei tehdä selkeitä valintoja, näyttäytyvät lähes kaikki asiat tärkeinä. Tällöin mittareitakin joudutaan määrittämään paljon. Mitä selkeämpi strategia, sitä helpompi siitä on johtaa hyvä mittaristo. Jos mittareita määritettäessä pyritään mittaristo pakottamaan eri näkökulmien alle ja mittareita lähdetään luomaan eri näkökulmia lähtökohtana pitäen, voi tuloksena olla helposti liian suuri määrä mittareita. Kun jokaista näkökulmaa ajatellaan itsenäisenä mittauskohteena, ja niille kullekin määritetään omat kriittiset menestystekijät ja näille mittarit, mitattavia kohteita on Malmin mukaan helposti kymmeniä. Mittaristoa luotaessa strategiakartan pohjalta syy-seuraussuhteita noudattaen, on helpompi pitäytyä vähemmissä mittareissa. Kolmantena mittareiden määrään vaikuttavana tekijänä Malmi mainitsee eron tekemisen sen välillä, mitataanko mittaristolla perusbisneksen tilaa vai pyritäänkö mittaristoon vangitsemaan strateginen muutos. Nämä asiat eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta tavallisesti organisaatiossa on paljon asioita, joissa ei ole varaa epäonnistua ja joiden kehittymistä halutaan seurata. Mikäli mittareilla

halutaan kuvata niitä keinoja, joilla pyritään aikaansaamaan yrityksen tai organisaation kehittyminen kohti tahtotilaa, päädytään lukuisiin mittareihin. Samassa mittaristossa saattaa olla vaikeaa mitata molempia asioita. Ratkaisuksi tähän voidaan pitää tarvittaessa yllä KPI-tyyppistä perusbisneksen tilaa kuvaavaa mittaristoa ja toisaalta strategista muutosta kuvaavaa strategiamittaristoa. Neljäs mittareiden paljouteen johtava seikka liittyy pyrkimykseen vangita todellisuus mittareihin. Useimpiin mittareihin liittyy kuitenkin viimekädessä myös inhimillisen tulkinnan osuus, jolloin mittareiden täydellisyyteen ei aina edes kannata pyrkiä. Viimeinen mittareiden määrään vaikuttava seikka liittyy strategian mittaamiseen ja siihen mitä siitä oikeastaan tulisikaan mitata. Malmi kirjoittaa, että usein strategiatyön yhteydessä johto tekee valintoja siitä, millä markkina-alueilla toimitaan, kenen kanssa liittoudutaan tai mihin investoidaan. Näiden lisäksi päätetään siitä keinosta, millä valituilla markkinoilla tullaan kilpailussa pärjäämään (differointi, kustannusjohtajuus ym.). Vaikka johdon on toki oltava tietoinen näidenkin asioiden tilasta, niiden mittaamisen sisällyttäminen tulokorttiin ei kuitenkaan ole toiminnan ohjaamisen kannalta järkevää, sillä työntekijät tuskin pystyvät näihin asioihin vaikuttamaan. Mittariston tulisikin sisältää operatiivisen strategian kannalta tärkeitä seikkoja, eli asioita joissa onnistumiseen tarvitaan lähes koko organisaation panosta.

5.3 Mittariston validointi

Kun mittarit on johdettu eri tasoille, ne tulee arvioida sekä yksin että kokonaisuutena, mittaristona. Arviointi kannattaa aloittaa kokonaisuuden arvioinnista, ja sen osoittauduttua toimivaksi tulisi syventyä kuhunkin mittariin erikseen. (Malmi ym. 2002, 76)

Malmin mukaan mittariston validoinnissa voidaan hyvin lähteä liikkeelle BSC:n perusajatuksista, käymällä läpi seuraavat kysymykset:

1. *Onko mittaristosta pääteltävissä yrityksen/yksikön kilpailustrategia?*
2. *Onko mittareita tai seurantakohteita määritetty kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin? Ovatko näkökulmat tasapainossa?*
3. *Sisältääkö mittaristo sekä tulostittareita että ennakoivia mittareita?*
4. *Onko tulostittareille tarpeen olla tasapainottavia mittareita?*

Malmin ym. mukaan mikäli mittaristosta on vaikea päätellä organisaation kilpailustrategiaa ja mittaristo on sopiva niin ko. organisaatiolle kuin monille muillekin, on se todennäköisesti rakennettu liian yleiselle tasolle. Kun mittarit on johdettu syy-seuraussuhteita noudattaen on hyvä

miettiä onko mittareita määritetty kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin. Kuten aikaisemmin on todettu, aina mittareiden määrittäminen kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin ei kuitenkaan ole välttämätöntä (ks. luku 3.1.1) Kun taas mittarit on johdettu näkökulmista lähtien, tulee tarkistaa että mittaristo sisältää niin tulostuloksia kuin ennakoivia mittareitakin.

Kunkin yksittäisen mittarin osalta tulee arvioida ensinnäkin, mitaako mittari sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Joissain tapauksissa mittari voi yhtäältä mitata haluttua asiaa hyvin ja toisaalta sen käyttäminen saattaa olla jopa vaarallista. Esimerkkinä tästä Malmi ym. (2002, 78) mainitsee reklamaatioiden määrän. Tämän mittarin tarkkaileminen palvelee tarkoitustaan vain, kun kaikki asiakkaat ovat strategisesti yhtä tärkeitä. Tapauksessa, jossa asiakkaat ovat eri arvoisia, on tilanne hankalampi. Vaikka mittari kertoo että reklamaatioita on tullut hyvin vähän, se ei kerro sitä, ovat ko reklamaatiot tulleet erittäin tärkeältä ja isolta asiakkaalta. Mittarin kertoma tarina todellisuudesta on väärä.

Validiteetin lisäksi tulee pohtia mittarin luotettavuutta. Mittaustulos ei saa vaihdella mittauskerrasta toiseen, mikäli mittauskohteessa ei tapahdu muutoksia. Kunkin mittarin kohdalla tulee myös tarkastella kuinka ihmiset pystyvät vaikuttamaan mittarin arvoon. Työntekijöiden pitäisi pystyä toiminnallaan vaikuttamaan mittariin, mutta on huomioitava että mittarin arvoon vaikuttaminen tapahtuu ainoastaan yrityksen tai yhteisön kannalta toivotunkaltaisen toiminnan seurauksena.

Mittaritiedon saatavuus ja mittauskustannusten kohtuullisuus ovat myös keskeisiä asioita. Mittariston onnistumisen edellytyksenä ovat mittarit, joihin saadaan hankittua tietoa kohtuullisin kustannuksin.

5.4 Tavoite- ja raja-arvojen määrittäminen

Mikäli mittaristo on luonteeltaan lähinnä hälytysjärjestelmä ja sisältää hyvin suuren määrän mittareita, ei kaikille mittareille ole tarkoituksenmukaista asettaa tavoitteita ja seurata tavoitteiden toteutumista. Sen sijaan mittareille tulee asettaa raja-arvot, joiden ylittäminen tai alittaminen laukaisee toimenpiteet. (Malmi ym. 2002, 132)

Kankkunen ym. (2005) ovat määrittäneet tavoitteenasettamisen kolme erilaista tapaa:

1. ylhäältä organisaatiosta; johtajien on helpompi asettaa yksiköille tavoitteita, jotka yhdistävät yksiköt toimimaan kokonaisuuden eduksi. Tällöin on kuitenkin vaarana yksiköiden hylkimisreaktio,

koska ne eivät ole itse asettaneet tavoitteitaan. Lisäksi politikoinnin vaara lisääntyy jos tavoitteita asetetaan edellisvuoden tavoitteiden ja toteutuneiden arvojen pohjalta.

2. *alhaalta organisaatiosta – tekijöiden esityksestä*; yksikkö tietää todennäköisesti itse parhaiten oman suorituskynsä ja motivoituu mahdollisuudesta vaikuttaa itse oman tavoitteensa asettamiseen. Toisaalta yksiköt eivät välttämättä näe hyvin suurempaa kokonaisuutta ja yksikön roolia koko yrityksen kannalta

3. *ulkoapäin*; objektiivinen tapa on lähteä hakemaan vertailukohtaa yrityksen ulkopuolelta. Tällöin voidaan luoda niin sanottu yhteinen vihollinen ja kehittää yrityksen kilpailuhenkeä. Vertailu on samalla mahdollista maailmanluokan yrityksiin, jolloin ollaan tietoisia oman toiminnan objektiivisesta tehokkuudesta. Sopivien benchmarking-yhteistyökumppaneiden tai tiedonvälittäjien löytäminen voi kuitenkin olla vaikeaa.

6 TYÖTERVEYSHUOLTO

6.1 Historia ja kehitys

Suomessa on ollut työterveyshuoltoa varhaisesta teollistumisesta asti, mutta järjestelmällisesti sitä on kehitetty vasta II maailmansodan jälkeen, erityisesti 1960-luvulta lähtien, aluksi työmarkkinajärjestöjen sopimuksen pohjalta, sittemmin lakisääteisenä. Suomessa, kuten useissa muissakin teollisuusmaissa, työterveyspalvelut olivat aluksi työpaikalta tai sen läheisyydestä annettuja avoterveydenhuollon hoitavia palveluja. Ennaltaehkäisevän toiminnan painoarvo alkoi asteittain kasvaa 1960-luvulla, mutta ei välttämättä aina työterveyshuollon muodossa, vaan erillisenä työturvallisuus- tai työhygieenisenä toimintana.

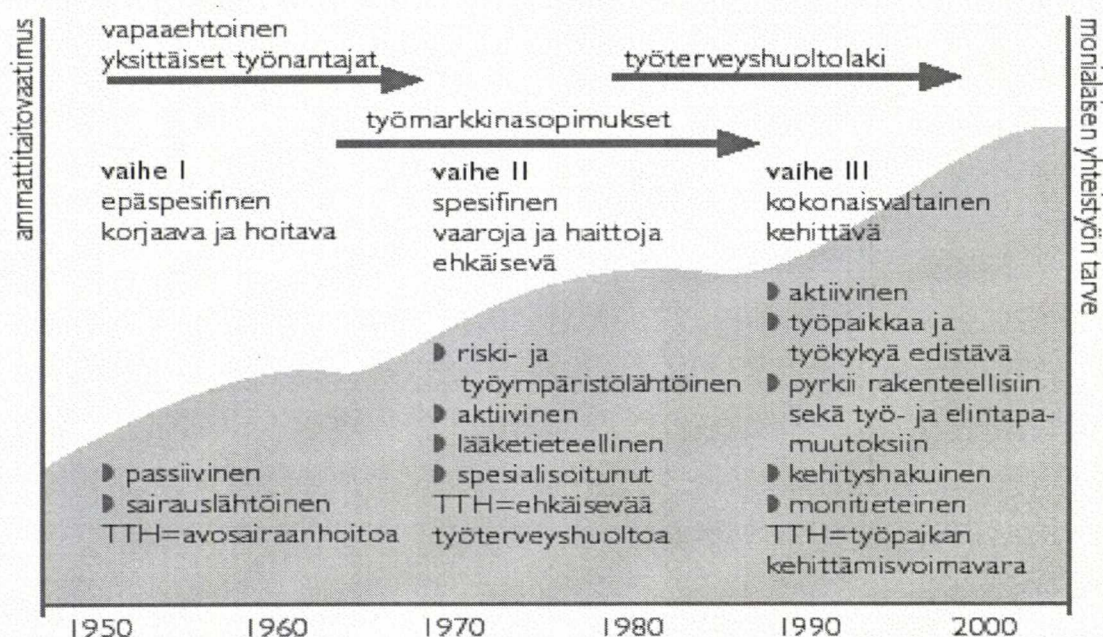
Työterveyspalvelujen kattavuus ja sisältö ovat kehittyneet 1970-luvun alusta lähtien nopeasti maassamme. Työterveyshuoltolain säätäminen vuonna 1978 merkitsi työterveyshuollon palvelujärjestelmän ulottumista toimialoille, joilla ei alan aikaisempaa perinnettä ollut. Samalla jo tällöin lainsäädännöllä pyrittiin suuntaamaan sisältöä ennaltaehkäisevämpään suuntaan. (Työterveyslaitos 1986, 2)

Vuonna 1978 laadittu valtioneuvoston päätös työnantajien velvollisuudeksi säädetyistä työterveyshuollosta (1009/78) määritteli työterveyshuollon sisällön yksityiskohtaisesti. Vuonna 1994 hyväksyttiin uusi päätös (950/94), joka kuvaa työterveyshuollon sisällön entistä päätöstä yleisemmin sekä liittää siihen hyvän työterveyshuoltokäytännön, työkykyä ylläpitävän toiminnan sekä toiminnan seurannan ja arvioinnin periaatteet.

Uudessa päätöksessä työterveyshuolto nähtiin jatkuvasti kehittyvänä prosessina, joka lähtee työpaikan työterveyshuoltotarpeiden tunnistamisesta ja määrittelystä sekä etenee ennalta ehkäisevien toimenpiteiden toteuttamisesta asteittain hoitaviin ja korjaaviin toimenpiteisiin työpaikan tarpeiden edellyttämällä tavalla.

Kuva 4. Työterveyshuollon tavoitteiden ja palvelujen sisällön kehitys Suomessa (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Työterveyslaitos 1997, 14)

Työterveyshuollon tavoitteiden ja palvelujen sisällön kehitys Suomessa



Vuoden 2002 alusta voimaantullut työterveyshuoltolain uudistus sisältää edellä mainitut periaatteet ja täsmentää niitä edelleen. Uudistettu työterveyshuoltolaki painottaa työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä koko työuran ajan. Lisäksi laissa on otettu huomioon uuden perustuslain säätämisestä sekä henkilötieto- ja julkisuuslainsäädännön uudistamisesta aiheutuneet tarpeet. (Valtioneuvoston periaatepäätös, Työterveys 2015 -työterveyshuollon kehittämislinjat, 01/2004)

6.2 Työterveyshuollon sisältö

Suomen työterveyshuoltolainsäädäntö koostuu useista eri laeista (työterveyshuoltolaki, sairausvakuutuslaki, työturvallisuuslaki), asetuksista ja valtioneuvoston sekä sosiaali- ja terveysministeriön päätöksistä. ((Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos 1997, 15)

Vuoden 2002 alusta voimaan tulleen työterveyslain mukaan työnantajan järjestettäväksi säädetyn työterveyshuollon tarkoituksena on hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti, työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:

- 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä
- 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta
- 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä
- 4) työyhteisön toimintaa

Työnantaja voi järjestää työterveyshuollon palvelut:

- hankkimalla tarvitsemansa palvelut terveyskeskukselta
- järjestämällä tarvitsemansa työterveyshuoltopalvelut itse tai yhdessä toisten työnantajien kanssa
- hankkimalla tarvitsemansa palvelut muulta työterveyshuoltopalvelujen tuottamiseen oikeutetulta toimintayksiköltä tai henkilöltä

6.3 Korvausjärjestelmä

Kuten edellä todetaan, työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään kaikille työntekijöilleen kustannuksellaan työterveyshuollon. Suomessa on käytössä korvausjärjestelmä, joka tarkoittaa sitä, että Kansaneläkelaitos korvaa työnantajalle osan kuluista. Työterveyslain mukaan työnantajalla, yrittäjällä ja muulla omaa työtään tekevällä on oikeus korvaukseen työterveyslaissa säädetyn työterveyshuollon ja muun terveydenhuollon järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista sairausvakuutuslakiin pohjautuen.

Suomen työterveyshuollon korvausjärjestelmä poikkeaa sekä tasoltaan että korvausmekanismiltaan muiden maiden vastaavista järjestelmistä. Useimmissa maissa työterveyshuoltoa ei korvata työnantajille. Eräissä harvoissa Euroopan maissa tapaturma- tai sosiaalivakuutusjärjestelmä

rahoittaa työterveyshuollon osittain tai jopa kokonaan, mutta Suomen korvausjärjestelmän kaltaista sisällöllä ja toimintatavalla ehdollistettua rakennetta ei sellaisenaan löydy muualta

6.4 Työterveyshuollon nykytila

Lukuisista syistä (lainsäädäntö, korvausjärjestelmä, kehittämistavoitteet ja -ohjelmat) Suomen työterveyshuollon kattavuus on maailman korkeimpia. Noin 90 % palkansaajista on sen piirissä. Työterveyshuollon sisältö on Suomessa varsin laaja sisältäen ennalta ehkäisevän, terveyttä ja työkykyä edistävän sekä hoitavan toiminnan. Ruotsia ja Hollantia lukuun ottamatta näin monipuolinen sisältö on muualla harvinaista. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos 1997, 13)

Terveyspalveluiden toimiala kasvaa vuosittain. Markkinoiden kasvu perustuu mm. väestön ikääntymiseen ja ikääntyvän väestön varallisuuden kasvuun. Tätä täydentää medikalisoitumisilmiö: Halutaan aikaisempaa enemmän ja nopeammin terveyshuollon palveluita. Hoitotakuu sekä ns. laastariveron poistuminen vaikuttavat osaltaan kysyntään. Julkinen palveluiden tarjonta ei kykene vastaamaan kysynnän kasvuun. Kasvu ohjautuu pääosin yksityiselle sektorille. Myös yksityisen sektorin toimintaa tuetaan Kela ja vakuutusyhtiöiden korvausjärjestelmän kautta.

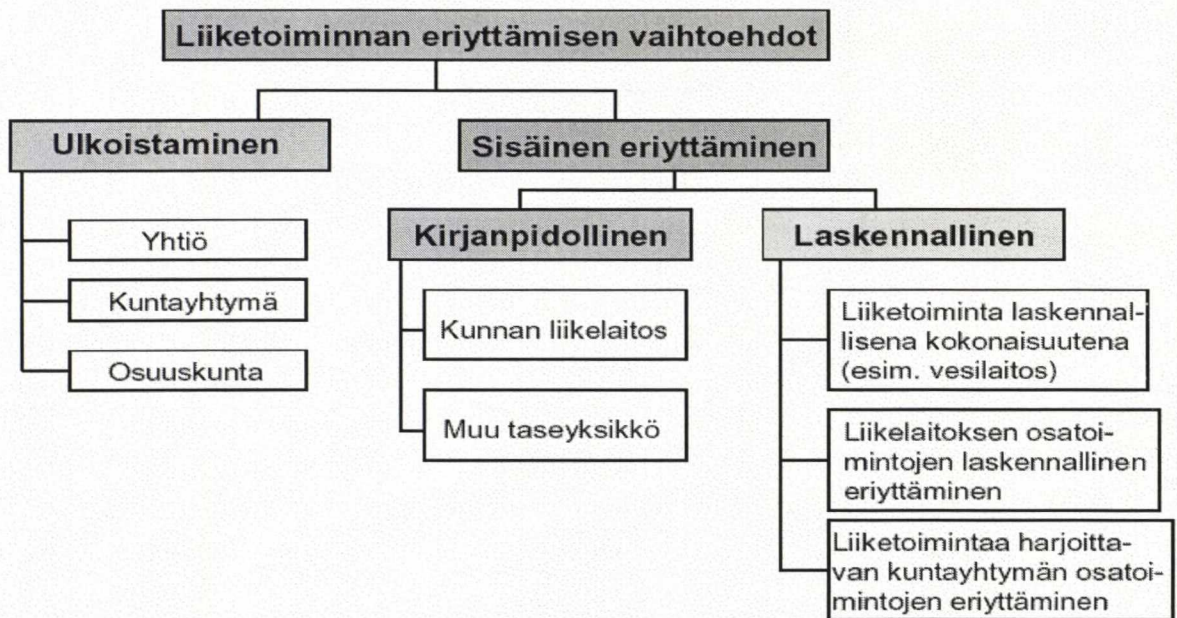
Työterveyshuoltopalveluiden kysyntä kasvaa osana terveyspalveluiden markkinoiden kasvua. Työnantajat haluavat vaikuttavuudeltaan entistä parempia ennaltaehkäiseviä palveluja, joilla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Keskeisenä tavoitteena on lisäksi ehkäistä ennenaikaista eläköitymistä.

Työterveyshuoltopainotteinen sairaanhoito on osa työterveyshuoltoa. Siltä edellytetään nopeaa ja hyvää palvelua, jonka avulla odotusajat ovat lyhyet ja nopealla ja ammattitaitoisella sairaanhoidolla varmistetaan se, että työstäpoissaolojaksot jäävät mahdollisimman lyhyiksi. Samalla varmistetaan se, että voidaan puuttua mahdollisimman varhain mahdollisiin työhön ja työyhteisöön liittyviin ongelmiin. Terveyskeskukset eivät kykene takamaan tavoitteen mukaista hoitoon pääsyä. Tämä siirtää kysynnän kasvun käytännössä yksityisille palveluiden tuottajille.

6.5 Kunnan liikelaitos

Kunnan liikelaitos on yksi kuntien liiketoiminnan organisointimuoto. Kunnan liikelaitos -mallin mukainen liikelaitos on kirjanpidollisesti eriytetty yksikkö, jolle kunnan tai kuntayhtymän valtuusto on antanut kunnan muita toimintayksiköitä itsenäisemmän aseman kunnan talousarviossa ja joka laatii kirjanpitolausakunnan kuntajaoston ohjeiden mukaisesti erillisen tilinpäätöksen, joka sisältää tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja taseen. Kunnan liikelaitos on osa kunnan hallintoa ja taloutta, ei erillinen oikeushenkilö eikä itsenäinen kirjanpitovelvollinen. (www.stat.fi)

Kuva 5. Liiketoiminnan eriyttämisen vaihtoehdot (Myllyntaus 2002, 165)



7 CASE: OULUN TYÖTERVEYS

Empiriaosuudessa olen rakentanut Oulun Työterveydelle strategiakartan huomioiden asiantuntijaorganisaation ja kunnan liikelaitoksen erityispiirteet. Projekti lähti liikkeelle OT:n toiveesta tarkentaa jo olemassa olevaa, lähinnä sanallisesti kuvattua mittaristoa ja selkeyttää strategiaa. Kehitysprojektin tavoitteena oli kehittää Oulun Työterveyden johtamisjärjestelmää huomioiden työterveyshuollon toimialan ja Oulun Työterveyden erityisvaatimukset.

Kehitysprojektin alkaessa oli tarkoitus keskittyä mm. seuraaviin asioihin:

- tarkentaa johtamisjärjestelmälle/tuloskortille asetetut tavoitteet, mitä sillä halutaan saavuttaa
- selvittää miten johtamisjärjestelmän/tuloskortin on tarkoitus vaikuttaa jokapäiväisiin työ- ja raportointikäytäntöihin
- käydä läpi visio ja strategia
- tarkentaa strategiaa ja rakentaa selkeä, visuaalinen strategiakartta, josta ilmenee syy-seuraussuhteet
- tuloskortin rakenteen tarkastelu ja kehittäminen
- olemassa olevien mittareiden tarkastelu ja uusien kehittäminen

Tähän tutkielmaan liittyviä kohtia ovat neljä ensimmäistä ja loput jätetään tutkielman rajauksen takia tarkastelun ulkopuolelle.

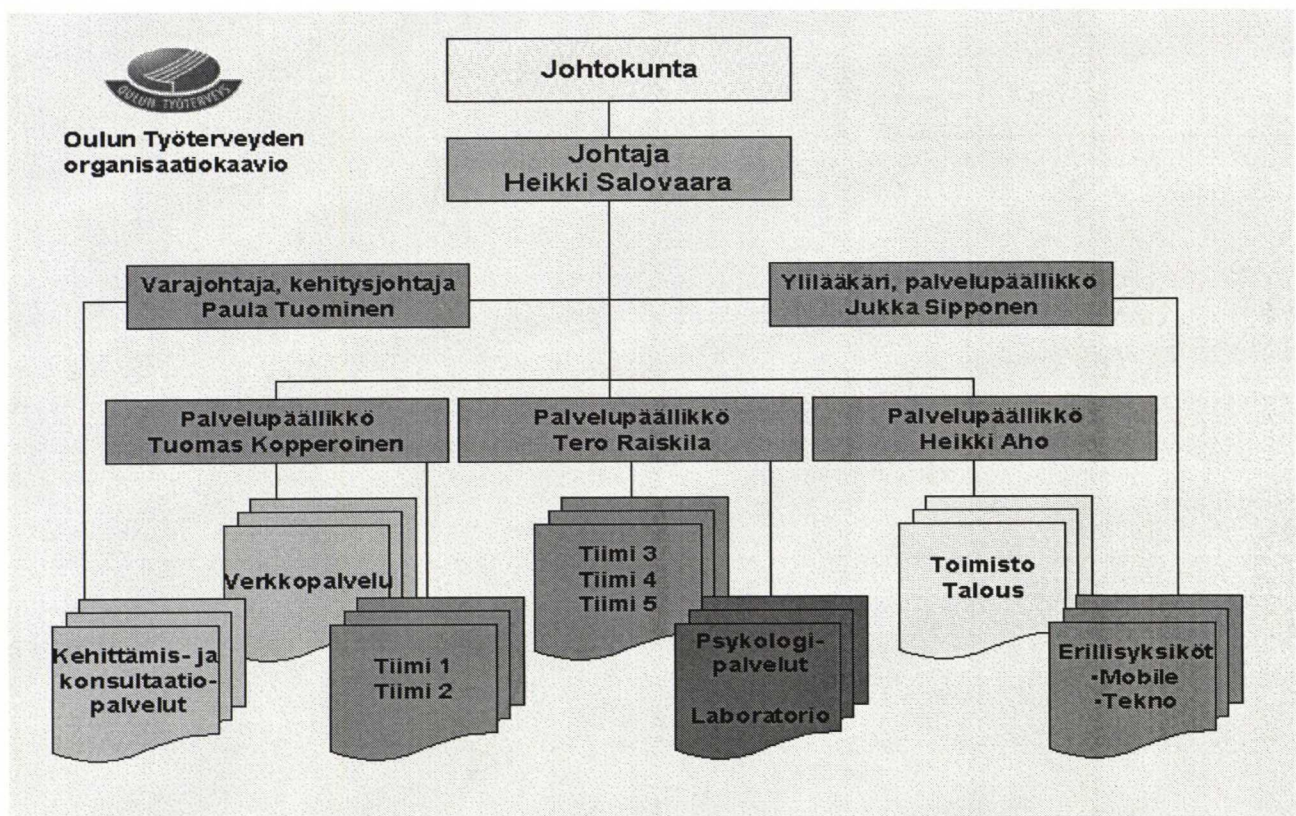
7.1 Case - organisaation esittely

Seuraava Oulun Työterveyden esittely perustuu osoitteesta www.ouluntyoterveys.fi löytyvään informaatioon.

Oulun Työterveys on Oulun kaupungin omistama liikelaitos. Toiminta on markkinaehtoista liikeyrityksen tapaan. OT:n juuret ovat kunnallisessa terveyskeskuksen työterveyshuollossa ja se on tuottanut työterveyspalveluja vuodesta 1974. Oulun Työterveys toimi osana terveysvirastoa, sittemmin sosiaali- ja terveystoimea vuoteen 2000 saakka. Vuonna 1997 ylilääkäriksi tulleen professori Hannu Virokannaksen johdolla aloitettiin voimakas organisaation kehittäminen. Liian vähäiset resurssit, epäkäytännölliset tilat ja työvälineitten puute pakottivat miettimään uuden suunnan valitsemista. Aloitettiin organisaation kehittäminen kohti liiketaloudellisin pelisäännöin tapahtuvaa toimintaa. Vuosi 1998-1999 toimittiin ns. nettobudjettiyksikkönä sosiaali- ja

terveystoimen lautakunnan alaisuudessa. Tuolloin hankitut kokemukset rohkaisivat edelleen toiminnan organisoinnin kehittämiseen ja niinpä Oulun Työterveys siirtyi ensimmäisenä kunnallisena työterveysyksikkönä Suomessa liikelaitokseksi 1.1 2000 alkaen. Henkilöstön sitoutunut ja näkyvä mukanaolo on mahdollistanut organisaation voimakkaan muutoksen ja kehityksen. Oulun Työterveys on nykyisin alan markkinajohtaja Oulussa. Työntekijöitä liikelaitoksessa on n. 130. Palvelujen käyttäjiä ovat n. 25 400 asiakasta yli 720 yrityksestä.

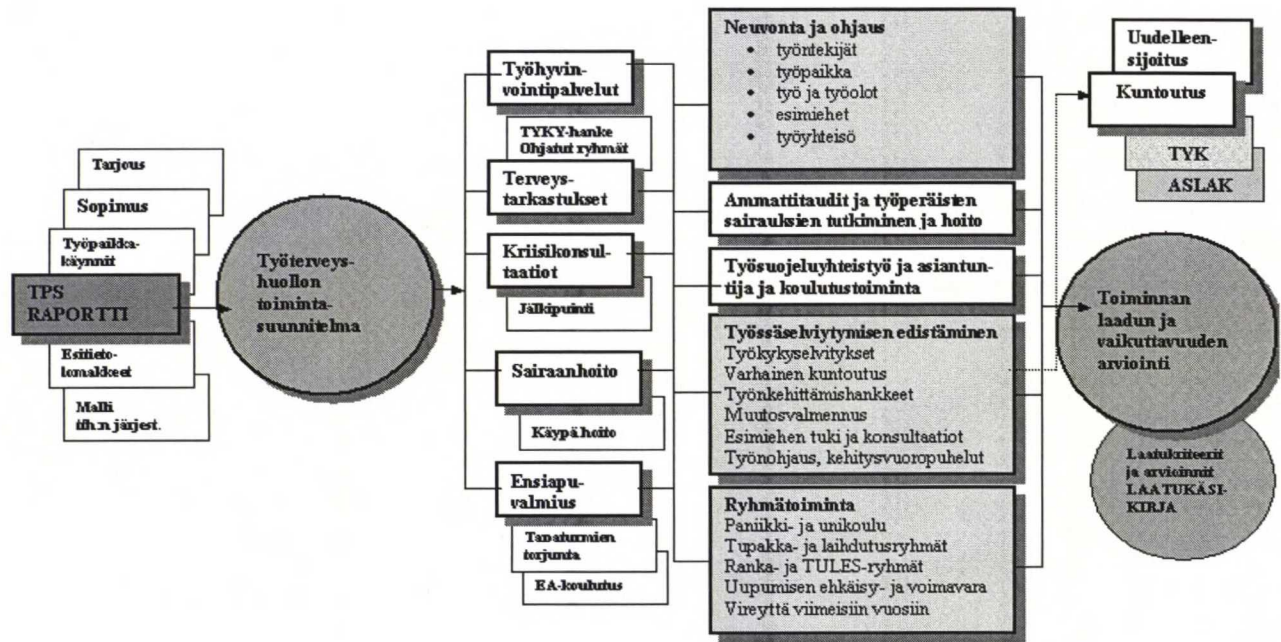
Kuva 6. Oulun Työterveyden organisaatiorakenne (www.ouluntyoterveys.fi)



Pisin yhteistyö Oulun Työterveydellä on Oulun kaupungin kanssa. Oulun kaupunki yhteistyökumppanina on mahdollistanut Oulun Työterveyden palveluvalikon kehittämisen työhyvinvointipalveluiksi, jotka ovat ainutlaatuiset suomalaisessa työterveyspalvelujen kentässä. Vuonna 1997 asiakkaaksi tuli Oulun seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, jossa on erityisesti panostettu työyhteisöjen kehittämiseen ja sitä kautta laaja-alaiseen työhyvinvoinnin tukemiseen. Vuonna 2001 OT:n asiakaskuntaan tuli runsaasti IT-alan työntekijöitä, jonka jälkeen on käynnistettiin tietointensiivisen työterveyshuollon kehittäminen.

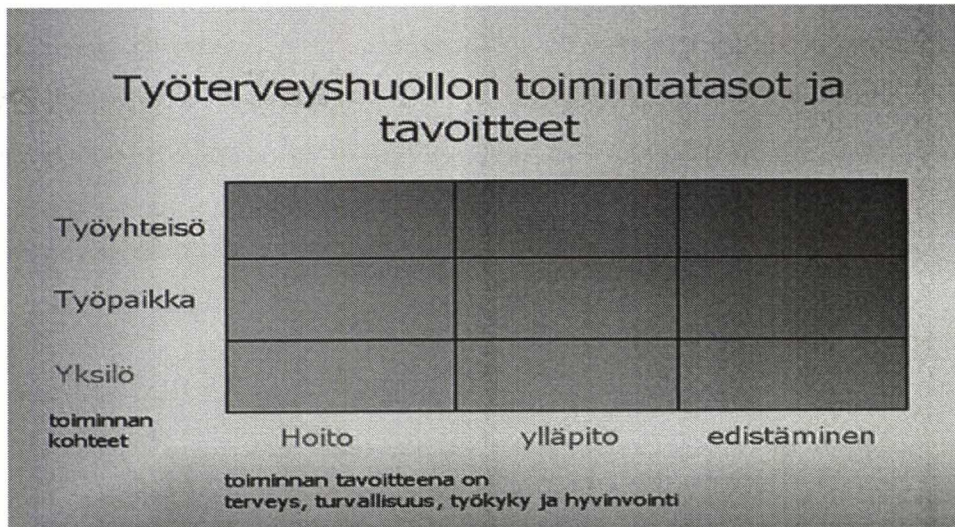
Oulun työterveyden tavoitteena on päästä tiiviiseen ja saumattomaan yhteistyösuhteeseen asiakasyrityksen ja sen työntekijöiden kanssa jatkuvan työterveyden ja -ympäristön parantamiseksi. Pääpaino on ennaltaehkäisevässä työssä ja ongelmien havaitsemisessa jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Palvelut tuotetaan kokonaisvaltaisesti, siten että ne sisältävät sekä ehkäisevän, hoitavan että työkykyä ylläpitävän ja kehittävän toiminnan.

Kuva 7. Oulun Työterveyden toimintamalli (www.ouluntyoiterveys.fi)



Asiakasyrityksillä on myös mahdollisuus solmia suppea työterveyshuollon sopimus, jolloin sairaanhoito ei kuulu palveluihin.

Kuva 8. Oulun Työterveyden toimintatasot ja tavoitteet (www.ouluntyoterveys.fi)



Asiakasyritykselle nimetään oma työterveyshoitaja ja –lääkäri. He työskentelevät moniammatillisessa tiimissä, jolla on kokonaisvastuu yrityksen työterveyshuollosta. Tiimissä työskentelee hoitajien ja lääkäreiden lisäksi työterveyspsykologi ja työfysioterapeutti. Oulun Työterveyden erityisvahvuutena on työyhteisöjen tukeminen niiden toiminnan kehittämisessä, muutos- ja kriisitilanteissa.

Omien erikoislääkärien lisäksi OT käyttää tarpeen mukaan ulkopuolisia lääkäreitä. OT:llä on oma laboratorio. Röntgentutkimukset tehdään pääasiassa Kontinkankaan sairaalan röntgenissä. .

Laatua on kehitetty systemaattisesti vuodesta 1995. Laatujärjestelmästandardina on ISO 9001. Lähtötilanteen tavoitteena ei ole vielä sertifiointi, vaan laatujärjestelmää on työstetty asiakkaita varten ja palvelemaan käytännön työtä.

7.2 Taustaa strategiakarttaprojektille

Oulun Työterveydessä käynnistytettiin syksyllä 2002 tulokorttijärjestelmään, Balanced Scorecardiin, perustuva kehittämissuunnitelma ja tavoitteeksi asetettiin tällöin, että tämä ajattelutapa alkaa ohjata strategista suunnittelua. Tässä on huomattava, että OT oli juuri siirtynyt toimimaan itsenäisenä liikelaitoksena, joten strateginen suunnittelu ja strategia-ajattelu oli uutta organisaatiossa. BSC strategisen suunnittelun ohjaavana välineenä tarkoittaa tässä raameja, joiden avulla strategista suunnittelua pystyttiin hahmottamaan, ts. strategian muotoileminen neljän perinteisen näkökulman avulla.

Ensimmäisessä vaiheessa koko yrityksen toiminnan tavoitteet laadittiin alkuperäiseen yritystoimintaan tarkoitettuun muotoon. Tässä mallissa taloudellinen tulos ja omistajan asettama omistajapoliittinen näkökulma ohjasi toimintaa ja tätä muokatessa painopiste siirrettiin entistä enemmän asiakasnäkökulmaan. Tässä oli tärkeimpänä tavoitteena yrityskulttuurin muutoksen tukeminen: Kunnan hallintoyksiköstä oli siirrytty ulkoisilla markkinoilla toimivaksi yritykseksi. Prosessi oli käynnistynyt 1990-luvun lopulla ja kun liikelaitos perustettiin vuonna 2000, asetettiin tavoitteeksi liikelaitoksen toiminnan rahoittaminen tulorahoituksella eli ts. liikelaitoksen toiminnan muuttaminen taloudellisesti itsenäiseksi yksiköksi.

Aluksi tavoitteena oli juurruttaa taloudellisen tavoitteen, asiakasnäkökulman, asiakkaalle myytävien palveluiden ja oppimisen sekä kasvun keskinäistä systematiikkaa ja vuorovaikutussuhteita. Mittariston kehittäminen jätettiin tietoisesti seuraaviin vaiheisiin

Toisessa vaiheessa eli vuodelle 2004 asetettiin tiimeille tulostavoitteet samalla rakenteella. ja edelleen vuodelle 2005 henkilökohtaiset tavoitteet laskuttavalle henkilöstölle; eli tavoite- ja kehityskeskustelut käytiin tuloskorttirakenteen mukaisesti.

Ajattelutapa laajeni siihen., että mission, vision ja liiketoiminnan tavoitteiden kautta strategia kirjoitettiin korttiympäristöön ”strategiakartastoksi”. Tässä vaiheessa ko. ”kartasto” oli kirjallisessa muodossa.

7.3 Miksi strategiakartta ja BSC?

Oulun työterveydessä on havahduttu muuttuvaan kilpailutilanteeseen työterveyshuollon alalla. Kilpailun kiristytessä ja markkinoiden kasvaessa OT:lle on entistä tärkeämpää formuloida systemaattisesti strategia, jonka avulla visio saadaan toteutettua sekä implementoida tämä strategia, jotta suunnitelmat saadaan tuotua käytäntöön.

Strategiasta viestimiselle tavalla, jolla työntekijät pystyvät sen helposti ymmärtämään ja haluavat ymmärtää, on selvästi tarvetta OT:ssä. Tällä hetkellä suhtautuminen strategiaan ja sen toteuttamiseen on osittain hieman negatiivista ja jotkut ihmiset kokevat strategian ainoastaan hienoina sanankänteinä ja johdon omana asiana. Strategian viestiminen ymmärrettävällä ja kenties

jopa mielenkiintoisella tavalla on toiminnan hahmottamisen kannalta ehdotonta. Tämän vuoksi strategiakartan rakentaminen ja sen avulla strategiasta kertominen on erittäin tärkeää OT:ssä.

Strategian läpikäyminen ja muuntaminen strategiakarttamuotoon auttaa johtoa strategian hahmottamisessa ja selkeyttää ajatuksia. Myös mahdolliset epäjohtonmukaisuudet tulevat esille kun karttaa rakennetaan ja strategian osasia laitetaan järjestykseen syy-seuraussuhteiden mukaisesti. OT:lle on hyötyä myös tästä.

BSC:n avulla OT:n resursseja ja toimintaa voidaan ohjata kohti strategisesti tärkeitä tekijöitä ja näin kannustaa myös henkilöstöä toimimaan linjassa strategian kanssa.

7.4 Lähtötilanne

7.4.1 Visio

Lähdettäessä rakentamaan strategiakarttaa OT:llä on visio seuraavalla tavalla kuvattuna:

”Oulun Työterveys on vuonna 2010 markkinaosuudella mitattuna johtava työhyvinvointipalveluiden tuottaja Oulun seudulla. Oulun työterveys on valtakunnallisesti johtava työhyvinvointipalveluiden kehittäjä ja soveltaja”.

7.4.2 Strategia

Strategia on kuvattu sanallisesti kahteen eri dokumenttiin. Toisessa kuvaillaan mikä on OT:n strategia ja toisessa dokumentissa strategia on käyty läpi eri näkökulmien kannalta.

Strategia on kuvattu seuraavalla tavalla: *Oulun Työterveyden kilpailustrategia perustuu siihen, että kilpaillaan osaamisella, palveluiden sisällöllä ja laadulla. Erikoistuminen on sovellutus tuotejohtajuusstrategiasta, johon yhdistyy asiakasläheisyys : syvällisen asiakastuntemuksen kautta kumppanuuteen. Tavoitteena ja oletuksena on se, että asiakkaat ovat valmiit maksamaan laadusta: jos palveluiden paremman laadun avulla kyetään tuottamaan lisähyötyä ja vaikuttavuutta asiakkaalle. Hyvinvoiva työyhteisö kykenee toimimaan tehokkaammin ja kustannustehokkaammin ja kannattavammin.*

OT on määrittänyt vuodelle 2005 seuraavat strategiset tavoitteet:

- Markkinaosuuden säilyttäminen nykyisenä Oulun kaupungin alueella
- Vuonna 2004 toiminnan kasvun myötä toimintaa laajennettiin uudella työterveysasemalla: Hallituskadulle on hankittu tiloja sekä lisää henkilökuntaa uuden tiimin vaatima määrä. Tämä heikensi kannattavuutta vuonna 2004. Vuonna 2005 tavoitteena toiminnan tehokkuuden saaminen sille tasolle, että henkilökulujen osuus on < 62 % liikevaihdosta.
- Asiakkuuksien entistä parempi ja laajempi hallinta siten, että mm. kumppanuusajattelun kautta tehdään parempaa vaikuttavuutta, jota kyetään myös arvioimaan ja mahdollisuuksien mukaan mittaamaan.
- Laatutyön edelleen kehittäminen siten, että palveluiden sisällön ja prosessien sujuvuuden yhtäaikaishalla kehittämishalla parannetaan palveluiden laatua ja taloudellisuutta (laatutyön edelleen kehittäminen)

7.4.3 Näkökulmalähestymistapa

OT:ssä on kuvattuna strategiset tavoitteet ja päämäärät myös jokaisen BSC:n näkökulman kannalta. Seuraavassa on lyhennelmä OT:n strategisista tavoitteista, jotka organisaatiossa oli määriteltynä ennen projektin alkua. Dokumentin sekavuuden ja pituuden takia sitä oli lyhennettävä ja joitain kohtia selvennettävä, mutta tästä käy hyvin ilmi niin asetetut tavoitteet, kuin myös se kuinka monimutkaiselta ja vaikeasti hahmotettavalta strategia näyttää kirjallisessa muodossa.

Talouden näkökulma

Tässä näkökulmana on omistajan – siis Oulun kaupungin omistajapoliittinen tavoite: tuoton aikaansaaminen omistajalle.

- ⇒ tulostavoite: koko yritykselle 475.000 € (5 %), josta tuloutetaan Oulun Kaupungille 100.000 €
- ⇒ markkinaosuus: tavoitteena on säilyttää kiristyvässä kilpailussa nykyinen markkinaosuus Oulun kaupungin alueella toimivista työpaikoista.
- ⇒ asiakaskannattavuudet: toimitaan kannattavalla tavalla kaikissa asiakassegmenteissä, jota on kuvattu asiakasosassa.

Strategiset päämäärät:

- Tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa aiempaa laajemmalla palveluiden tarjonnalla → Myydään asiakkaille reaalisesti enemmän kuin vuonna 2004 → myynnin kasvutavoite 10 %, josta hintojen nousun osuus noin 3 %

- Kustannusrakenteen parantaminen siten, että *henkilökulujen osuus on*:
< 62 % *liikevaihdosta* (yhteys asiakaspalvelu- ja sisäisiin prosesseihin) →toiminnan tehokkuuden nostamisen kautta kannattavuuden kasvuun.

Asiakkuuden näkökulma

Tässä tarkastelukulmana on se, miltä OT näyttää asiakkaan kannalta. Miten hyvin se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa eli vaikuttavuutta. Samalla syntyy mahdollisuus tulojen lisääntymiselle. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle pitää tapahtua kannattavalla tavalla

Asiakkuuden hallinnan edelleen kehittäminen → kumppanuus → asiakaspääoma → asiakkaat ovat henkilöstön rinnalla organisaation tärkein voimavara

Strategiset päämäärät:

- Asiakkuuden hallinnan kehittäminen=> asiakaskenttien määrittäminen siten, että entistä paremmin huomioidaan asiakkuuden laatu.
- Ei asiakasmenetyksiä keskeisissä asiakassegmenteissä. => 20 suurinta tuo 82 % liikevaihdosta ja 100 suurinta 93 % liikevaihdosta

Prosessinäkökulma

a) Asiakasprosessit

Strateginen päämäärä:

- Laatuksikirjan saattaminen siihen vaiheeseen, että se osaltaan tukee yhtenäistä sisällön johtamista (laatujohtamista) => tavoitteena tehdä oikeita asioita. oikeaan aikaan

b) Sisäisten prosessien kehittäminen

Strateginen päämäärä:

- Osaamisen ja työvälineiden kehittäminen siten, että oikein tekeminen tukee osaltaan kustannusrakenteen muutoista asetettuun tavoitteeseen

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Tässä näkökulmana on se, miten Oulun Työterveys tulee tulevaisuudessa kehittymään ja miten kyetään toteuttamaan talouden tavoitteet yhdessä asiakkaiden kanssa ja prosessit halliten. Tämä vaatii henkilöstön, organisaation oppimisen varmistamista. Näitä tukee järjestelmän toimivuus ja edelleen kehittäminen. Näiden elementtien vuorovaikutuksesta syntyy organisaation oppimista, joka keskeistä kehityksen kärjessä kulkemisen kannalta.

a) Organisaation kehittäminen => organisaatiopääoman arviointi ja uusien tavoitteiden asettaminen
=> mitä me ymmärrämme oppivalla organisaatiolla.

Strateginen päämäärä:

- Sellaisen toimintatavan varmistaminen, jolla tuetaan oppivan organisaation prosessia.

b) Informaatiopääoma

Strateginen päämäärä:

- Verkostomaisen, kumppanuuteen perustuvan toimintatavan opiskelu

c) Yksilöllinen osaamisen ja jaksaminen

Strateginen päämäärä:

- Tavoite- ja kehityskeskustelut tukevat aidosti henkilökohtaista työtä ja itsensä johtamista

Näiden kohtien lisäksi kehitetään edelleen johtamisen ohjausjärjestelmänä toimivaa BSC- mallia (kartastoa) siten, että kunkin osa-alueen toimintaa voidaan arvioida arviointiin sopivilla mittareilla ja muilla arviointitavoilla.

Oheisessa taulukossa on kuvattu yhteenvetona OT:n erilaisia tavoitteita eri näkökulmille. Tässä taulukossa on pyritty esitystavaltaan yhdenmukaistamaan edellisissä kappaleissa määriteltyjä tavoitteita ja strategisia päämääriä.

Taulukko 1. Oulun Työterveyden tavoitteita

Näkökulma	Tavoite 1	Tavoite 2	Tavoite 3
<i>Taloudellinen</i>	Tulostavoite: 475000	Markkinaosuuden säilyttäminen	Kannattava toiminta kaikissa asiakassegmenteissä
<i>Asiakas</i>	Asiakkuuden laadun parantaminen	Ei menetyksiä keskeisimmissä asiakassegmenteissä	
<i>Prosessit</i> a) asiakas b) sisäiset	a) sisällön ja yhteisten toimintatapojen kehittäminen b) erilaisten tietoteknisten ratkaisuiden vakiinnuttaminen ja parantaminen	a) asiakkaan tarpeista lähtevä sisällöllinen/asia kastuntemuksen/ yksilöllisen osaamisen tuottama erilaisuus	a) uusien innovaatioiden kehittäminen
<i>Oppiminen ja kasvu</i>	Organisaatiopääoman arviointi ja uusien tavoitteiden asettaminen seuraavilla osa-alueilla: <ul style="list-style-type: none"> organisaatiokulttuurin arviointi johtajuus ja esimiestyö tiimien kehittäminen itsensä johtaminen tavoite- ja kehityskeskustelut 	Seuraavien osa-alueiden toiminnallisuuden dokumentointi: <ul style="list-style-type: none"> Laatukäsikirja Asiakastietokannat verkosto-osaaminen kumppanuudet 	

Edellä olleesta kuvauksesta näkee hyvin, kuinka vaikeasti hahmotettava kirjallisessa muodossa oleva strategiakartta on. Tässä dokumentissa liikutaan hyvin abstraktilla tasolla ja sen tuominen tässä muodossa henkilöstön jokapäiväiseen työhön on varmasti vaikeaa. Tämän projektin haasteena

olikin saada strategia tuotua kartan muotoon, sekä konkretisoida strategisia tavoitteita. Myös strategian selventäminen oli suuri haaste.

7.4.4 Projektin vaiheet

Ennen projektin käynnistämistä Oulun Työterveydessä oli siis jo muotoiltu toimintaa kirjallisesti Balanced Scorecardin ajatusmallia mukaillen. Projektin tarkoituksena oli luoda strategiakartta, jonka avulla OT:n strategia saadaan kuvattua visuaalisesi. Tämän pohjalta oli tarkoituksena rakentaa mittaristo tai osa-mittaristo sopivalle toiminnan alueelle. Projektin vaiheet määriteltiin seuraavasti:

1. Lähtötilannetta kartoittavat keskustelut
2. Strategiakartan rakentaminen, vaihe 1
3. Strategiakartan rakentaminen vaihe 2
4. Mittareiden johtaminen kartan pohjalta

Projekti käynnistettiin yhteisillä puolenpäivän palavereilla 23. ja 24.05.2005 Oulun työterveyshuollon tiloissa, Oulussa. Paikalla olivat kirjoittajan lisäksi konsultti Leena Meriläinen Mawell Oy:stä, toimitusjohtaja Heikki Salovaara OT:stä sekä palvelujohtaja Heikki Salo OT:stä. Näiden päivien aikana kartoitettiin lähtötilannetta ja selvitettiin taustatietoja. Seuraavassa palaverissa, joka oli niin ikään puolenpäivän mittainen, 20.06.2005 lyötiin projektisuunnitelma lukkoon ja varmistettiin yhteiset tavoitteet ja päämäärät projektille. Tähän tilaisuuteen osallistuivat kirjoittaja ja johtaja Heikki Salovaara. Tämän jälkeen ryhdyttiin luomaan strategiakarttaa ja tätä kautta johtamaan mittareita kartan pohjalta.

7.5 Strategiakartan rakentaminen case-yrityksessä

7.5.1 Strategiakartta – vaihe 1

Oulun työterveyden strategiakarttaa lähdettiin rakentamaan 15.08.2005 yhteisessä workshopissa Oulussa, johon osallistuivat gradutyöntekijä, konsultti Leena Meriläinen sekä OT:n johtaja Heikki Salovaara. Aikaa tilaisuudelle oli varattu puoli päivää, mutta mikäli karttaa ei olisi tässä ajassa saatu valmiiksi, sitä olisi voitu jatkaa seuraavalla tapaamiskerralla. Kartta, joka lopulta puolessa päivässä

saatiin tehtyä, käsitteli kyllä kaikki näkökulmat, mutta tarkennusta ja lisää mietintää tultiin vielä tarvitsemaan. Valmiista kartasta ei siis vielä tässä tilanteessa voitu puhua.

Strategiakarttaa määritettäessä pyrittiin keskittymään strategisesti tärkeisiin asioihin ja näiden välisiin syy-seuraussuhteisiin, näkökulmista välittämättä. Kuitenkin kaikki ”perinteiset” Kaplanin ja Nortonin näkökulmat tulivat kartassa edustetuksi.

Strategiakartassa lähdettiin liikkeelle perinteisesti taloudellisesta näkökulmasta ja *tulostavoite* asetettiin ylimmäksi tavoitteeksi. Keskustelua käytiin siitä, olisiko OT:llä lainsäädännön takia oikeutus olemassaoloonsa joka tapauksessa, taloudellisesta tuloksesta huolimatta (vrt. osakeyhtiö) ja tulisiko tästä syystä lähtökohtana olla jokin muu näkökulma. Kuitenkin lopulta päädyttiin valitsemaan tulostavoite ylimmäksi tavoitteeksi, sillä se on strategisenakin tavoitteena määritelty ja OT:ssä se koettiin kuitenkin loppujen lopuksi tärkeimmäksi asiaksi, joka mahdollistaa muiden asioiden mukaan tulemisen. Muita taloudelliseen näkökulmaan otettuja tavoitteita olivat *suhteellisen markkinaosuuden säilyttäminen* ja *henkilöstökulujen pienentäminen suhteessa liikevaihtoon*. Viimeksi mainitun tavoitteen taustalla vaikuttavat ajatukset siitä, että samalla työvoimalla pystytään palvelemaan suurempaakin asiakaskuntaa, joten tehokkuuden lisääminen on mahdollista. Lisäksi prosessien tehostamisen kautta päästään tähän tavoitteeseen.

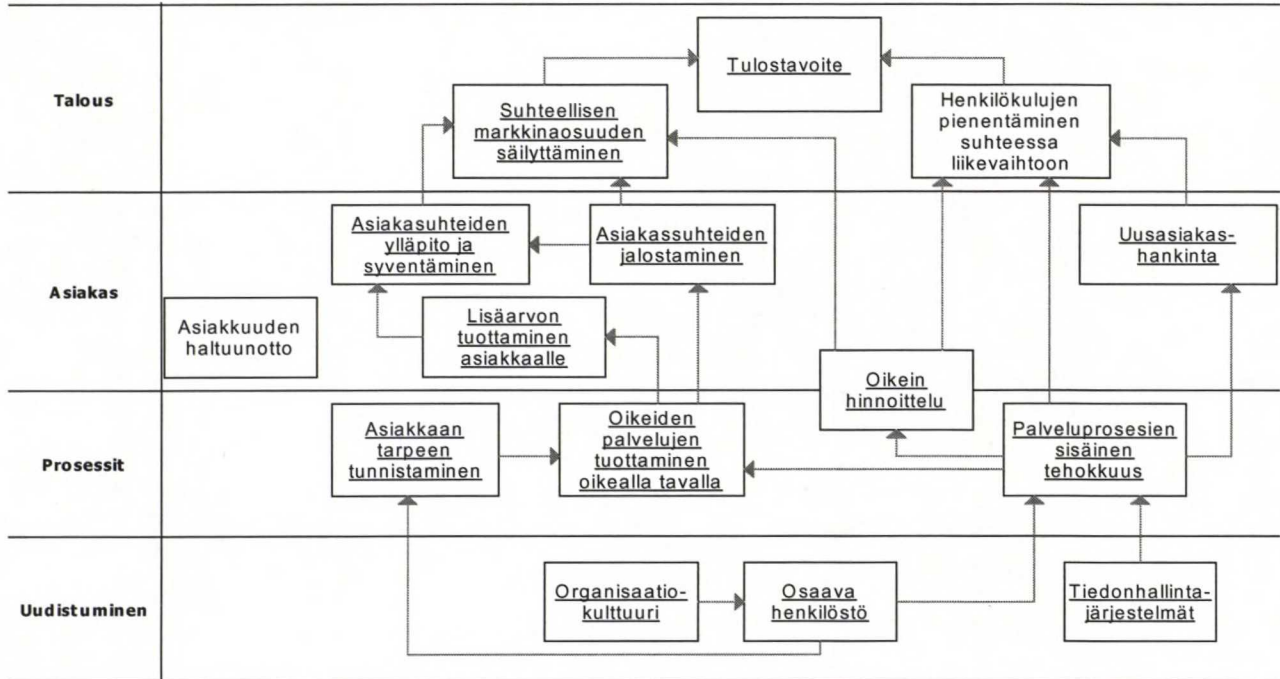
Oulun Työterveydessä asiakas koetaan tärkeänä. Asiakkaan kautta päästään taloudelliseen näkökulmaan määriteltyyn tulostavoitteeseen ja suhteellisen markkinaosuuden säilyttämiseen. Välillisesti myös henkilökulujen pieneminen suhteessa liikevaihtoon tulee asiakasnäkökulman kautta. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja valitsevat Oulun Työterveyden omaksi terveyspalveluiden tarjoajakseen, on mahdollista kasvattaa liikevaihtoa, henkilöstökulujen pysyessä lähes ennallaan. OT:ssä määriteltiin asiakasnäkökulman tavoitteeksi mm. *asiakassuhteiden ylläpito ja syventäminen*. Tällä pyritään olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitoon ja syvempään yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Tavoitteena on luoda asiakkaan kanssa yhdessä syvälinen yhteistyökuvio, jossa OT tuntee asiakkaansa todella hyvin ja toimii läheisessä yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Toiseksi asiakkaaseen liittyväksi tavoitteeksi määriteltiin *asiakassuhteen jalostaminen*. Tällä viitataan tavoitteeseen saada mahdollisimman monet asiakkuudet kannattaviksi. Tämän hetken tilanteessa OT palvelee kaikkia potentiaalisia asiakkaita kokoon katsomatta. Tosiasia on kuitenkin se, että pienet yritykset, jotka ostavat vain lain vaatimat palvelut, ovat lähes kaikissa tapauksissa kannattamattomia. Näin ollen tuleekin miettiä, kuinka asiakassuhteita saadaan jalostettua

kannattavammiksi ja kuinka kannattamattomista päästään eroon, mikäli näin halutaan tehdä. *Uusasiakashankinta* on otettu yhdeksi tavoitteeksi strategiakarttaan. Tällä hetkellä aktiivista markkinointia ei ole, vaan pyydettyäessä osallistutaan tarjouskilpailuihin. Aktiivinen toiminta yrityksiä kohtaan puuttuu. Luonnollisesti näihin edellä mainittuihin tavoitteisiin on mahdotonta päästä, ellei tuoteta *lisääarvoa asiakkaalle*. Tämä tavoite haluttiin myöskin nostaa esille OT:n strategiakartassa. OT haluaa erottua kilpailussa asiakkaan huomioivana ja erittäin asiakaslähtöisenä differoitujen palveluiden tuottajana. Tällä perusteella niinkin perusasia kuin lisäarvon tuottaminen otettiin esiin kartassa. Lisäksi voidaan todeta, että työterveyshuollon historiaan vedoten, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle tällä alalla, ei ole ollut mikään itsestäänselvyys kovinkaan pitkään.

Prosessinäkökulmassa *asiakkaan tarpeen tunnistaminen* on koettu tärkeäksi tavoitteeksi. Jotta voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja tätä kautta ylläpitää ja syventää asiakassuhdetta, tulee tietää mitä asiakas haluaa. Tähän päästään asiakkaan tarpeentunnistamisprosessia kehittämällä ja tekemällä siitä toimiva. *Palveluprosessien sisäinen tehokkuus* on toinen tavoite prosessinäkökulmassa. Tavoite *oikeiden palveluiden tuottaminen oikealla tavalla* kertoo niin sisäisten prosessien tehokkuudesta kuin asiakkaan tarpeen tunnistamisestakin. Mikäli asiakkaan tarpeen tunnistamisen prosessi on toimiva, tuotetaan oikeaa palvelua ja mikäli palveluprosessit ovat tehokkaita, tuotetaan palveluita oikealla tavalla. *Oikea hinnoittelu* on myös nostettu omaksi tavoitteekseen. OT:n on toiminut liikelaitosmallissa vasta suhteellisen vähän aikaa ja yleisestikin terveydenhuollon alalla oikea hinnoittelu ei ole itsestäänselvyys. Mikäli oikeaan hinnoitteluun päästään, se auttaa muiden tavoitteiden saavuttamisessa; asiakassuhteiden jalostamisessa, henkilökulujen pienentämisessä suhteessa liikevaihtoon ja suhteellisen markkinaosuuden säilyttämiseen.

Alimmaiseksi näkökulmaksi valittiin uudistuminen. Tähän näkökulmaan tulleet tavoitteet ovat hyvin yleisellä tasolla. Ensimmäinen tavoite tässä näkökulmassa on *organisaatiokulttuuri*. Tällä tarkoitetaan organisaatiokulttuurin kehittämistä suuntaan, joka tukee muita tavoitteita esim. oppiva organisaatio ja tiimiosaaminen ovat sanoja jotka tulivat esille tästä tavoitteesta keskusteltaessa. *Osaava henkilöstö* on oma tavoitteensa, jonka avulla muiden näkökulmien tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Osaavan henkilöstön avulla mahdollistuu toimiva palveluprosessi ja asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja tätä kautta ylempien näkökulmien tavoitteet. *Tietojärjestelmät* on nostettu omaksi tavoitteeksi. Tällä tarkoitetaan tietojärjestelmien kehittämistä ja ylläpitämistä tavalla, joka palvelee organisaatiota.

Kuva 9. Oulun Työterveyden strategiakartta, vaihe 1.



Strategiakartan yksi päätarkoitus on mahdollistaa kommunikointi strategioista ja niiden perimmäisistä logiikoista organisaatioissa. Tässä mallissa liikutaan kuitenkin hyvin yleisellä tasolla, eikä organisaation strategia tule esille; malli kävisi hyvin muillekin organisaatioille. Strategiakartan perusteella olisi saatava selville millä toiminnalla strategisiin tavoitteisiin päästään. Esim. ”lisäarvon tuottaminen asiakkaalle” on luonnollisesti tärkeää kaikissa organisaatioissa, mutta jotta kartta kuvaisi juuri OT:n strategiaa, tulisi ilmetä millä tavalla konkreettisesti tätä lisäarvoa tuotetaan. Mitä pitää tehdä, jotta lisäarvoa saadaan aikaiseksi?

7.5.2 Strategiakartta – vaihe 2

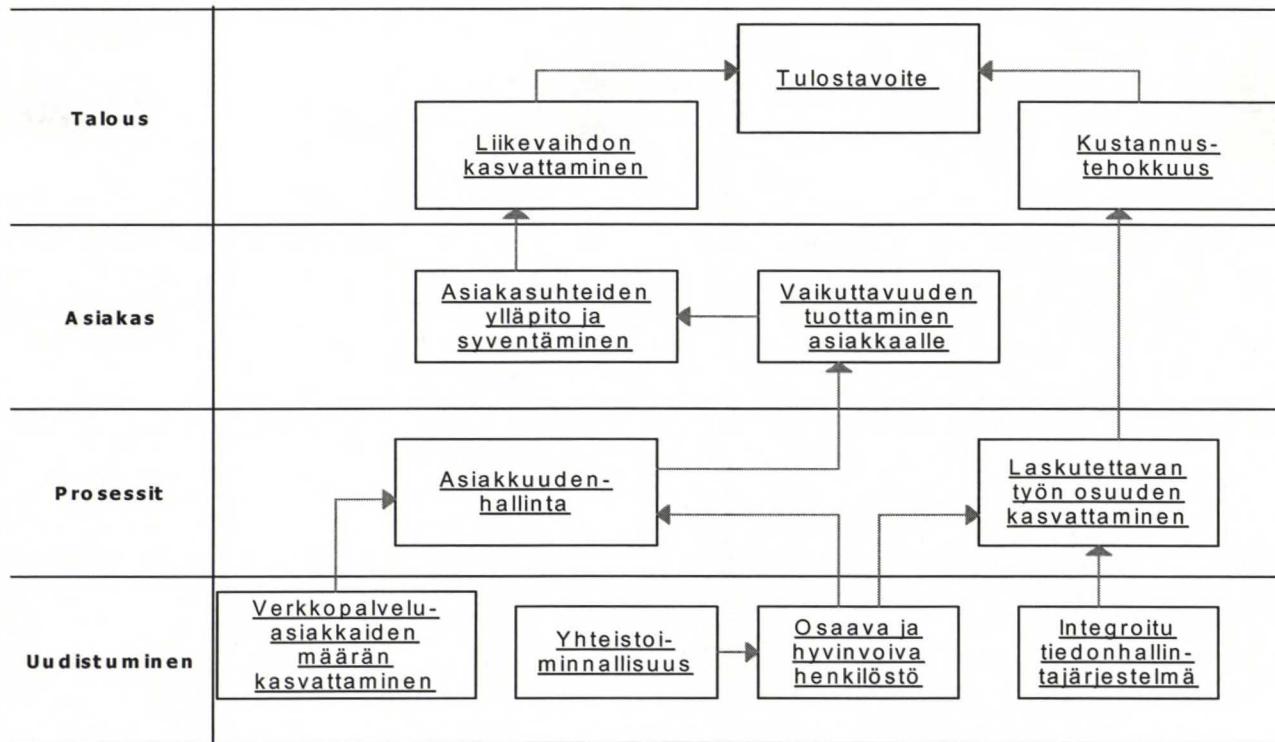
Strategiakarttaa lähdettiin tarkentamaan 20.09.2005 Oulussa. Tässä tapaamisessa mukana olivat samat henkilöt kuin edellisessäkin kartanrakennustilaisuudessa. Tarkoituksena oli viedä karttaa konkreettisemmalle tasolle ja saada organisaation strategia tulemaan enemmän esille kartasta. Uudessa kartassa ylimmän tason tavoite ”tulostavoite” pysyi samana, mutta muiksi tekijöiksi taloudelliseen näkökulmaan otettiin liikevaihdon kasvattaminen ja kustannustehokkuus. Asiakasnäkökulmaa pyrittiin viemään konkreettisemmalle tasolle tarkentamalla mitä asiakkuuden ylläpito ja syventäminen vaativat ja mitä todella tarkoitetaan asiakkaalle tuotetulla lisäarvolla. Tämän pohtiminen synnytti paljon keskustelua siitä, onko lisäarvo itsestäänselvyys ja organisaation olemassaolon edellytys ja näin ollen ei-strategisesti tärkeä kilpailijoista erottava tekijä vai onko se

konkreettinen ja strateginen asia. Pitkien keskustelujen jälkeen lopputuloksena oli lisäarvon tuottamisen vaihtaminen vaikuttavuuden lisäämiseen, sillä tätä asiaa asiakkaat todella arvostavat palvelua käyttäessään. Vaikuttavuudella OT:ssä tarkoitetaan pääosin ennaltaehkäisevän työn onnistumista, jolloin saadaan esimerkiksi asiakkaan työpoissaoloja, sekä ennenaikaista eläköitymistä vähennettyä.

Jotta asiakkaalle voidaan aikaansaada vaikutettavuutta, on asiakkaan tunnistamisen prosessi erittäin tärkeä. OT:llä tällä tarkoitetaan prosessia, jolla asiakkaaseen tutustutaan ja pyritään selvittämään tämän hetkinen tilanne kohdeyrityksessä, sekä tarpeita. Tämän takia prosesseihin valittiin asiakkuuden hallinta. Tällä tarkoitetaan asiakasyrityksen ja mm. sen työskentelyolosuhteiden tuntemista, jotta voidaan tunnistaa minkälaisella ennaltaehkäisevällä työllä päästään tuloksiin (vrt. esim. asiantuntijatyö vs. tehdastyö). Tavoitteena on myös ns. takatyön vähentäminen, mikä tarkoittaa myös kustannustehokkuuden paranemista. Takatyötä saadaan vähennettyä nykyisellä toimintamallilla lisäämällä laskutettavan työn osuutta.

Verkkopalveluasiakkaiden määrän kasvattaminen liittyy läheisesti asiakkuuden hallintaan, sillä asiakkaan tunteminen ja läheisen, vuorovaikkuteisen suhteen luominen mahdollistuu entistä enemmän tämän myötä. Kun asiakkaat pystyvät saamaan raportteja, tietoa, varaamaan aikaa ym. internetin välityksellä, helpottuu yhteydenpito ja suhde syvenee. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö ovat erittäin tärkeitä OT:n toiminnan kannalta ja tähän halutaan panostaa. Myös yhteistoiminnallisuuden kautta halutaan lisätä henkilöstön työviihtyvyyttä ja motivaatiota. Integroitu tietojärjestelmä on tämän hetken tärkeä tavoite OT:lle, sillä tämän hetkinen järjestelmä ei toimi keskenään yhteen ja kun järjestelmä saadaan toteutettua, voidaan olettaa että myös takatyön määrä pystytään pienentämään tämän avulla.

Kuva 10. Oulun Työterveyden strategiakartta



7.6 Tulokortti case-yrityksessä

Oulun työterveydelle määriteltiin mittarit kahdessa puolenpäivän palaverissa 30.09.2005 ja 13.10.2005. Paikalla näissä palavereissa olivat allekirjoittaneen lisäksi johtaja Heikki Salovaara, konsultti Leena Meriläinen, sekä lisäksi jälkimmäisessä palaverissa myös palvelupäällikkö Heikki Aho.

Tässä tilaisuudessa rakennettiin OT:lle tulokortti (ks. Taulukko 2.). On hyvä huomata ero henkilöasiakkaan ja asiakkaan välillä. Asiakkaalla tarkoitetaan yritystä, jonka työterveyspalveluja OT hoitaa. Henkilöasiakkaita ovat asiakkaiden työntekijät. Tarkemmat kuvaukset ja mittariston analyysi ovat luvussa 8.4, mittariston analyysi.

Mittaristoa lähdettiin rakentamaan näkökulmittain. Jokaisen näkökulman alle otettiin strategiakartassa määritellyt strategiset tavoitteet ja näiden pohjalta lähdettiin pohtimaan kuinka strategista tavoitetta saataisiin mitattua. Taulukkoon kirjattiin myös se, mitä ko. mittari mittaa ja lopuksi itse mittari (ks. Taulukko 2.).

Tässä vaiheessa, kun strategiakartan avulla strategiset tavoitteet oli jo saatu suhteellisen konkreettiselle tasolle, ei mittareiden määrittäminen ollut erityisen työlästä. Suurimpia ongelmia muodostivat pohdinnat tiedon saatavuudesta ja mittarin päivittämisen työläydestä. ”Vaikuttavuuden tuottaminen asiakkaalle” - kohtaan olisi haluttu rakentaa yhden mittarin sijasta mittari, joka seuraisi kehitystä asiakkaittain niin sairauspoissaolojen, kuin ennenaikaisen eläköitymisen suhteen. Luonnollisesti tämänkaltaisen mittaristo, joka sisältäisi yli 1400 mittaria ei ole kovinkaan tarkoituksenmukainen ja näin ollen päädyttiin koko asiakaskunnan kattavaan sairauspoissaolojen ja ennen aikaisen eläköitymisen mittariin.

Integroitu tiedonhallintajärjestelmä jouduttiin jättämään vielä tässä vaiheessa tyhjäksi, sillä OT:ssä ei ollut vielä selvillä minkälaisilla järjestelmillä tähän pyritään. Päätös tehdään lähiaikoina ja mittari on tarkoitus määrittää integraatiojärjestelmän käyttöönoton jälkeen lokakuussa 2006. Myös työhyvinvointikyselyn suorittamistapa tulevaisuudessa oli epävarmaa, joten tähän kohtaan jouduttiin jättämään mittarin kohdalle ”myöhemmin tarkennettava työhyvinvointikysely”.

Taulukko 2. Oulun Työterveyden tulokortti

Näkökulma	Mittarin nimi	Mitä mittaa	Mittari
TALOUS			
TULOSTAVOITE	Liikevoitto	Toiminnan kannattavuutta	Liikevoitto%
LIIVEVAIHDON KASVATTAMINEN	Markkinaosuus Oulun kaupungilla	Markkina osuuden säilyttämistä Oulun kaupungin työpaikoista	Oulun työterveyden henkilöasiakkaat/Oulun alueella sijaitsevien työpaikkojen määrä
	Uusiasiakaskunta	Uusiasiakaskunnan määrää	Uusien henkilöasiakkaiden määrä
KUSTANNUSTEHOKKUUS	Kustannustehokkuus	Toiminnan tuottavuutta	Liikevaihto/henkilö
ASIAKAS			
ASIAKASSUHTEIDEN YLLÄPITO JA SYVENTÄMINEN	Laajojen asiakassopimusten määrä	Asiakassopimusten syvyyttä	laajojen sopimusten määrä/kaikki sopimukset
	Asiakkuuksien ylläpito	Asiakasmenetykset 50 suurimman asiakkaan joukossa	Asiakasmenetysten määrä 50 suurimman joukossa
VAIKUTTAVUUDEN TUOTTAMINEN ASIAKKAALLE	Asiakkaiden sairauslomien määrä	Asiakkaiden sairastavuutta	Asiakkaiden sairauslomien määrä/vuosityöpäivien määrä (sairastavuusprosentti)
	Asiakkaiden eläketapahtumien määrä	Ennen aikaisten eläkkeiden määrä	Ennen aikaisten eläkkeiden määrä (ennen aikainen eläköitymisprosentti)
PROSESSIT			
ASIAKKUUDEN HALLINTA	Asiakastarpeen tunnistaminen	Asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtäminen	Käynti/yhteydenottojen määrä suhteutettuna asiakasyrityksen kokoon
LASKUTETTAVAN TYÖN OSUUDEN KASVATTAMINEN	Laskutettavan työn osuus	Toiminnan taloudellisuutta	Laskutettava työaika/kokonaistyöaika (prosentti)
UUDISTUMINEN			

VERKKOPALVELU- ASIAKKAIDEN MÄÄRÄN KASVATTAMINEN	Verkkopalveluasiakkaiden määrä	Verkkopalvelun piirissä olevien asiakkaiden määrää	Asiakkaat verkkopalvelun piirissä/kaikki asiakkaat
INTEGROITU TIEDONHALLINTA- JÄRJESTELMÄ	Mittareiden määritys "uuden / kehitetyn" integraatiojärjestelmän käyttöön oton jälkeen 10/2006		
OSAAVA HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ	Työhyvinvointikysely	Henkilöstön työhyvinvointia	Myöhemmin tarkennettava työhyvinvointikysely
	Henkilöstön koulutus	Henkilöstön koulutusten määrä	Koulutuspäivä / henkilö (koko henkilöstö, ammattiryhmät, yksilö)
YHTEISTOIMINNAL- LISUUS	Sisäinen verkottuminen	Asiakaslähtöistä toimintaa (eri tiimien välinen yhteistyö)	Kuinka monta % työntekijöistä toimii yhteistyössä muiden tiimien kanssa
	Kehityskeskustelu	Kehityskeskusteluiden määrä	Kehityskeskustelut / koko henkilöstö

8 ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Oulun työterveyden visio ja strategia

Kun Oulun Työterveydelle lähdettiin rakentamaan strategiakarttaa, oli visio kuvattu seuraavalla tavalla: ”*Oulun Työterveys on vuonna 2010 markkinaosuudella mitattuna johtava työhyvinvointipalveluiden tuottaja Oulun seudulla. Oulun työterveys on valtakunnallisesti johtava työhyvinvointipalveluiden kehittäjä ja soveltaja*”. Tässä kuvauksessa tulee ilmi organisaation haluttu tulevaisuudentila ja se on sidottu aikaan sen konkretisoimiseksi. Tälläkin hetkellä OT:n on markkinaosuudella mitattuna johtava työhyvinvointipalveluiden tuottaja Oulun seudulla, mutta koska kilpailun tiedetään kiristyvän ja toimialan rakenteiden muuttuvan tulevaisuudessa, on tämä visio tarpeeksi haasteellinen, vaikkei sinänsä edustakaan suhteellista muutosta tämän hetken tilanteeseen. Lisäksi visiossa mainittu ”*valtakunnallisesti johtava työhyvinvointipalveluiden kehittäjä ja soveltaja*” on realistinen tavoite, mutta siihen päästäkseen on OT:llä tällä hetkellä vielä pitkä kehitystyö kuljettavana. Kuitenkin tässä visiossa yhdistyvät haasteelliset, realistiset tavoitteet aikaulottuvuuteen sidottuna.

Työhyvinvointipalveluiden tuottaminen voidaan ajatella syviä asiakassuhteita suosivana ja hyvin laajana palveluntarjontana. Seuraavassa esiteltävä kilpailustrategia onkin hyvin linjassa vision kanssa.

Oulun Työterveyden kilpailustrategia perustuu siihen, että kilpaillaan osaamisella, palveluiden sisällöllä ja laadulla. Erikoistuminen on sovellutus tuotejohtajuusstrategiasta, johon yhdistyy

asiaksläheisyys : Syvällisen asiakastuntemuksen kautta kumppanuuteen. Tavoitteena ja oletuksena on se, että asiakkaat ovat valmiit maksamaan laadusta: jos palveluiden paremman laadun avulla kyetään tuottamaan lisähyötyä ja vaikuttavuutta asiakkaalle. Hyvinvoiva työyhteisö kykenee toimimaan tehokkaammin ja kustannustehokkaammin ja kannattavammin.

Oulun Työterveyden kilpailustrategiassa kuvataan ne keinot (osaaminen, palvelun sisältö ja laatu), joilla edellä kuvailtu visio aiotaan saavuttaa. OT:ssä painotetaan myös syvällistä asiakastuntemusta ja kilpailijoista erottumista tällä tavalla. Syvällisempi asiakkaan tunteminen ei kuitenkaan tule tästä strategiasta ilmi. Tavoitteena ja oletuksena ei tulisi olla, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan laadusta, vaan ennemminkin tulisi tietää ja tuntea asiakkaan tarpeet, ei ainoastaan olettaa. Se, että hyvinvoiva työyhteisö kykenee toimimaan tehokkaammin ei välttämättä ole strateginen asia, jolla pystytään erottautumaan kilpailijoista vaan pikemminkin strategian toteuttamista tukeva ja sitä mahdollistava tekijä.

8.2 BSC-projekti Oulun Työterveydessä

Peilattaessa OT:n BSC-projektia Toivasen malliin, havaittavissa on niin yhtäläisyyksiä kuin erojakin. Suurimmalta osin projekti kuitenkin noudatteli mallia. Seuraavassa käydään läpi OT:n projekti Toivasen mallin mukaan. Tarkasteluun on otettu mallista kohdat 1. – 5., sillä implementointivaihe on tutkimuksen rajauksen ja aikarajoitteiden takia jätetty tästä tutkimuksesta pois.

1. Selkeä päätös BSC-projektin käynnistämisestä. Toivasen mukaan tässä vaiheessa määritellään projektin vaatimat resurssit sekä sen tuomat hyödyt ja haitat. Myös aikataulutusta ja mittariston käyttöönoton laajuutta on mietittävä tässä vaiheessa. Tämän projektin alkaessa OT:ssä oli ollut jonkinlaista BSC-ajattelua ja strategiakartta, sekä mittarit oli kuvattu kirjallisesti. Lähdetessä uuteen projektiin OT:ssä oli tehty selkeä päätös BSC-projektin käynnistämisestä ottamalla ulkopuolinen asiantuntija mukaan projektiin. Projektin vaatimia resursseja, sekä mahdollisia hyötyjä ja haittoja ei kuitenkaan määritelty sen tarkemmin. Tavoitteet projektille oli määritetty kohtalaisen yleisellä tasolla ja selkeitä, konkreettisia odotuksia projektille ei ollut olemassa. Aikataulutusta mietittiin jo tässä käynnistämisvaiheessa ja 5kk oli aika, jonka jälkeen yleisen tason mittariston tuli olla valmiina.

2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen. BSC on Toivasen mukaan johdon työkalu; sen avulla johto pystyy toteuttamaan ja seuraamaan laatimiaan strategioita. Yrityksen johdon pitää olla aidosti sitoutunut projektiin, jotta sillä on mahdollisuudet onnistua. Ylimmän johdon on asetettava konkreettisesti ja näkyvästi itsensä likoon uuden toimintamallin tavoitteiden suhteen. BSC-projektin käynnistämistilaisuudessa oli mukana toimitusjohtajan lisäksi myös talousjohtaja. Muuten projekti vietiin yhtä mittareidenmäärittämis- palaveria lukuun ottamatta läpi toimitusjohtajan voimin. Tässä voidaan pohtia kuinka sitoutunut muu johto tuntee olevansa hankkeessa, josta eivät kovinkaan paljoa tiedä ja jonka toteuttamisessa eivät ole olleet mukana käytännössä lainkaan.

3. Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen. Koska BSC:ssä lähdetään yhteisestä, koko yritystä koskevasta visiosta, on jo alkuvaiheessa syytä selvittää, onko yhteistä näkemystä olemassa. Lisäksi vision on oltava riittävän yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävissä organisaation eri osiin. Se on erittäin tärkeää siksi, että mittariston avulla on tarkoitus saada organisaatio keskittymään valitsemiinsa asioihin aiempaa tehokkaammin. Jos visio on väärä, seuraukset voivat olla kohtalokkaita. (Toivanen 2001, 124). OT:n projektissa tähän käytettiin paljon aikaa ja keskusteluja käytiin yrityksen visiosta ja strategiasta. Vaikka visio ja strategia oli jo kirjoitettu auki, strategian pukeminen sanoiksi ja selviksi lauseiksi tuotti toisinaan vaikeuksia, mutta prosessi oli varmasti myös strategiaa selkiyttävä. Huomioitavaa on myös se, että näissä keskusteluissa mukana ei ollut muita OT:n edustajia kuin toimitusjohtaja. On olemassa vaara, että vaikka allekirjoittaneen ja toimitusjohtajan mielessä visio ja strategia ovat hyvinkin selkeät, yhteinen näkemys OT:n sisällä ei olekaan selvä, sillä tätä avaavia keskusteluja ei ole käyty (ainakaan tämän projektin puitteissa).

4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen. Toivanen on määrittänyt kohdan 4. seuraavalla tavalla: tässä vaiheessa keskustellaan vision ja strategian pohjalta ja tehdään päätökset siitä, mitä vision saavuttaminen vaatii ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen eniten. Tähän hän vielä lisää, että vertikaalinen yhteensovittaminen toteutuu kriittisten menestystekijöiden määrittämisen ja priorisoinnin yhteydessä. Horisontaalista yhteensovittamista varten on yksinkertaisinta piirtää mittaristo kaavioksi ja varmistaa että näkökulmien välillä on luonteva yhteys. OT:llä nämä molemmat vaiheet toteutettiin strategiakartan rakentamisella. Kartan rakennetta ja syy-seuraussuhteita pohdittaessa tuli käydyksi läpi mitä vision saavuttaminen vaatii ja millä tekijöillä tähän päästään

5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen. Tässä vaiheessa Toivasen mallissa valitaan mittaristoon näkökulmat, mittarit ja asetetaan valituille mittareille tavoitteet. Tämän jälkeen määritetään mittareiden syy-seuraussuhteet ja tasapainotetaan mittaristo. OT:n projektissa tutkielman rajauksen takia mittareille ei asetettu tavoitteita niitä määritettäessä. Mittarit määritettiin strategiakartanpohjalta, joten kausaalisuus ja tasapaino tuli tätä kautta esille mittaristossa.

BSC-projekti noudatti hyvin pitkälti Toivasen BSC-projektimallia. Mittareiden määrittäminen strategiakartan pohjalta ja strategiakartan suurempi rooli projektissa toivat muutamia suoria eroavaisuuksia Toivasen malliin verrattuna, mutta pääperiaate oli kuitenkin sama; mietitään mitä täytyy tehdä strategian ja vision saavuttamiseksi (strategiakartta) ja johdetaan mittarit näiden ”kriittisten menestystekijöiden” pohjalta. Strategiakartan määrittämisen kautta johdetut mittarit noudattivat syy-seuraussuhdetta.

8.3 Oulun Työterveyden strategiakartta

Tässä luvussa analysoin ensin OT:n strategiakartan rakentamisen prosessia, jonka jälkeen käyn kartan rakenteen läpi näkökulmittain.

Oulun Työterveyden strategiakartan rakentaminen ei ollut ongelmaton ja suoraviivainen prosessi. Strategian muuntaminen karttamuotoon pakotti johdon tekemään päätöksiä strategisesti tärkeistä asioista, mikä ajoittain oli todella ongelmallista. Kaikkia toimintaan ja tulokseen jollain tavalla vaikuttavia tekijöitä olisi haluttu pitää tärkeinä ja nostaa karttaan. Mikäli näin olisi tehty, olisi kartan luonne ”strategisen tarinan” kertojana kärsinyt ja näin ollen OT:n strategia ei olisi todellisuudessa tullut kartasta ilmi. Mikäli tällaisesta ”kaiken huomioivasta” kartasta olisi lähdetty rakentamaan mittaristoa, olisi se viestittänyt kaikkien asioiden tärkeydestä ja näin ollen ohjausvaikutusta ei olisi ollut lainkaan. Pitkien keskustelujen jälkeen kartta saatiin karsittua muotoon, jossa ainoastaan strategisesti tärkeät asiat olivat esillä.

E erityisen ongelmalliseksi kohdaksi nousi myös asiakkaalle lisäarvon tuottamisen merkitys kartassa. Mielestäni asiakkaalle lisäarvon tuottaminen on itsestäänselvyys, jotta tuotteen tai palvelun haluavia asiakkaita ylipäänsä on olemassa. Tästä käytyjen pitkien keskustelujen jälkeen pääsimme lopulta yhteisymmärrykseen siitä, että asiakkaalle lisäarvon tuottaminen muutettiin muotoon vaikuttavuuden tuottaminen asiakkaalle, jolla tarkoitetaan esim. sairauspoissaolojen ja

ennenaikaisen eläköitymisen vähentämistä. Tämä konkretisoi OT:n strategista tavoitetta jo huomattavasti. OT:n historia on kuitenkin otettava huomioon pohdittaessa tätä kohtaa. OT on siirtynyt liikelaitokseksi vasta 2000 luvun alusta ja yritystoimintamainen ja asiakaslähtöinen ajattelutapa on organisaatiossa vielä kohtalaisen uutta. Tätä seikkaa vasten peilaten on ymmärrettävää miksi OT:llä koettiin nimenomaan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle riittäväksi strategiseksi tavoitteeksi ja sen tarkentamiseen suhtauduttiin aluksi kielteisesti. Aikaisemmin hoidettiin ainoastaan potilaita, eikä ajateltu asiakkaan näkökulmaa lainkaan, saati sitten lisäarvon tuottamista.

Oulun työterveyden strategiakartassa on noudatettu näkökulmalähestymistapaa. Valitut näkökulmat noudattavat hyvin pitkälti perinteisiä näkökulmia. OT:n kartassa näkökulmat ovat talous-, asiakas-, prosessi- ja uudistumisen näkökulma. Kartta rakennettiin lähtemällä liikkeelle talousnäkökulmasta ja siitä edettiin syy-seuraussuhteita pohtien asiakas- ja prosessinäkökulman kautta uudistumisen näkökulmaan. Seuraavassa analysoin OT:n strategiakarttaa eri näkökulmista.

Talousnäkökulma: Ylimmällä tasolla on tulostavoite, johon vaikutetaan liikevaihtoa kasvattamalla ja kustannustehokkuutta parantamalla. Tältä tasolta ei ole pääteltävissä vielä organisaation strategiaa, mutta tason tavoitteet ovat hyvin johdonmukaisia ja selkeitä, syy-seuraussuhde on helposti havaittavissa.

Asiakasnäkökulma: Liikevaihtoa halutaan kasvattaa nimenomaan ylläpitämällä ja syventämällä olemassa olevia asiakassuhteita ja tämän onnistumiseksi tulee pystyä tuottamaan vaikuttavuutta asiakkaalle. Tästä on jo pääteltävissä OT:n kilpailustrategia, keskitytään nimenomaan olemassa olevien asiakassuhteiden syventämiseen tarjoamalla laajoja palveluita, joiden avulla asiakkaan työntekijöiden työterveyteen pystytään vaikuttamaan, esim. vähentämällä työperäisiä sairauspoissaoloja ennaltaehkäisevällä työllä.

Prosessinäkökulma: Asiakkuudenhallintaprosessin avulla pyritään tuntemaan asiakas entistä paremmin, jotta pystyttäisiin tekemään edellisessä näkökulmassa mainittua ennaltaehkäisevää työtä. Esim. työpaikkakäyntien määrä liittyy läheisesti asiakkuudenhallintaan ja mitä enemmän asiakkaan luona käydään, sitä todennäköisemmin pystytään tunnistamaan ajoissa työperäisten sairauksien vaara ja miettimään ennaltaehkäisykeinoja. Myös sisäisten prosessien on oltava toimivia ja tämän avulla pyritään tilanteeseen, jossa saadaan kasvatettua laskutettavan työn osuutta. Tässä on

nähtävissä linkki kustannustehokkuuteen; mitä enemmän saadaan samalla henkilöstöllä lisättyä laskutettavaa työtä, sitä kustannustehokkaammin toimitaan.

Uudistumisen näkökulma: Tässä näkökulmassa tulee esille OT:n visiossa mainittu OT:n halu olla valtakunnallisesti johtava työhyvinvointipalveluiden kehittäjä ja soveltaja. Yhtenä tavoitteena on verkkopalveluasiakkaiden määrän kasvattaminen. Tämä on innovatiivinen ratkaisu, jolla voidaan erottua kilpailijoista. Verkkopalveluiden käyttäjäkunnan kasvattamisella päästään parempaan asiakkuudenhallintaan, mikä puolestaan lisää vaikuttavuuden tuottamista asiakkaalle ja tätä kautta asiakassuhteiden syventämistä entisestään. Yhdeksi tavoitteeksi on tähän näkökulmaan on asetettu myös integroitu tiedonhallintajärjestelmä. Tällä on suurta merkitystä laskutettavan työn määrän kasvattamiseen ja tätä kautta kustannustehokkuuteen. Mikäli pyritään olemaan työhyvinvointipalveluiden johtava kehittäjä ja soveltaja, on syytä saada tietojärjestelmät yhteensopiviksi. Vaikka tämä saattaa tuntua itsestään selvyydeltä, OT:n historian huomioon ottaen tämä on strateginen tavoite, jolla on merkitystä. Henkilöstöön liittyvät tavoitteet ovat jääneet todella yleiselle tasolle. ”Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö” ja ”yhteistoiminnallisuus” ovat liian mitäänsanomattomia tavoitteita, eikä konkreettisuutta näissä tavoitteissa ole. Tämän on hyvin yleistä henkilöstöä ja sen hyvinvointia painottavien tavoitteiden kohdalla. OT:n toivomuksesta nämä tavoitteet on kuitenkin jätetty tälle tasolle.

OT:n strategiakartta on johdonmukainen ja selkeä, mutta siitä käy hyvin ilmi OT:n oma strategia, jolla pyritään saavuttamaan visio. Strategisina teemoina kartasta nousevat esille Kaplanin ja Nortonin neljää yleistä teemakategoriaa lainaten seuraavat teemat:

- Increase customer value: asiakkaan kanssa halutaan työskennellä läheisesti, jotta heidän tarpeitaan ymmärretään paremmin ja tätä kautta parannetaan omaa liikevaihtoa. Asiakassuhteiden ylläpito ja syventäminen, sekä asiakkuuden vaikuttavuuden parantaminen ja verkkopalveluasiakkaiden määrän kasvattaminen tähtäävät tähän.
- Achieve operational excellence: kannattavuuden ja laadun parantaminen tehokkaampien resurssien käytön avulla. Tähän päästään integroiduilla tietojärjestelmillä sekä verkkopalveluasiakkaiden määrän kasvattamisella.

OT:ssä strategiakartalla saatiin selvennettyä strategiaa tuomalla se visuaaliseen muotoon. Myös mittaristo rakennettiin kartan pohjalta. Mikäli BSC:tä kehitetään edelleenkin eteenpäin, tulevat muut syyt kuten kommunikointi ja strategian implementointi, sekä muutosvastarinnan vähentäminen ja toimintasuunnitelmien teko ajankohtaiseksi. Tutkimuksen rajauksen ja strategiakartan yleisen tason vuoksi näitä hyötyjä ei vielä tullut esille.

8.4 Mittariston analyysi

Mittariston käyttötarkoitus määrittää tavan, jolla mittaristo rakennetaan; Mikäli BSC:n rooli on hälytysjärjestelmätyyppinen, voidaan mittarit johtaa kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Kun pyrkimyksenä on mittariston johtaminen visiosta ja strategiasta ja BSC:n toimiminen myös toimintaa ohjaavana systeeminä mittarit johdetaan syy-seurauslogiikkaa käyttäen. BSC-projektille asetettuja tavoitteita olivat mm. tarkentaa tulokortille asetetut tavoitteet, käydä läpi visio ja strategia, tarkentaa strategiaa ja rakentaa selkeä visuaalinen strategiakartta, josta ilmenevät syy-seuraussuhteet. Vaikka tulokortille asetetut tavoitteet eivät aivan olleet täysin selvillä projektin aikana, mittarit johdettiin strategiakartan avulla syy-seuraussuhteita mukaillen.

Jotta mittareilla olisi toivottava ohjausvaikutus, tulisi niihin olla mahdollista vaikuttaa. Mikäli vain mitataan mittaamisen vuoksi, mutta työntekijöillä ei ole mahdollisuutta toiminnallaan vaikuttamaan mittareiden arvoihin, jää ohjausvaikutus mitättömäksi ja kyseessä on tällöin vain toiminnan kehittymisen seuraamista palveleva mittari. OT:n mittaristossa löytyy mittareita, joihin vaikuttaminen on yksittäisen työntekijän kohdalla lähes mahdotonta. Onkin syytä pitää mielessä, että tämän vaiheen mittaristo on vielä erittäin yleisellä tasolla ja tämän projektin puitteissa sitä ei lähdetä viemään alaspäin. Jatkossa mittariston voisi toki viedä alemmas organisaatioon, lähtien tiimitasosta ja tämän jälkeen yksilötasolle.

Mittariin tarvittavan tiedon kohtuullisen helppoon saatavuuteen on myös syytä kiinnittää huomiota, jotta mittarin ylläpitokustannukset eivät nousisi kohtuuttomiksi. Tutkielman rajauksen vuoksi tähän asiaan ei pureuduta kovinkaan tarkasti. Toki mittareita mietittäessä pidettiin mielessä myös tiedon saatavuus.

Mittarin täytyy tuottaa oikeaa tietoa ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Mikäli mittarin arvoon pystytään vaikuttamaan myös jollain yrityksen toivotun toimintatavan vastaisella keinolla, on

mittari manipuloitavissa ja tällöin ohjausvaikutus voi toimia väärään suuntaan. OT:lle mittareita luotaessa aluksi mukana oli mittareita, joissa manipulointimahdollisuudet ohjasivat toimintaa väärään suuntaan. Esim. uusasiakashankintaa mitattiin mittarilla, joka määritettiin seuraavasti: uusien asiakkaiden määrä/kaikkien asiakkaiden määrä. Tässä mittariin voidaan vaikuttaa kahdella tavalla, joko hankkimalla lisää uusia asiakkaita, tai vähentämällä kaikkien asiakkaiden määrää. Tätä vaikutusta tasapainottamassa oli mittari ”ei asiakasmenetyksiä 50:n suurimman asiakkaan joukossa”, mutta koska myös pienempiä asiakkaita voidaan menettää ja tällä tavoin vaikuttaa uusasiakashankinta mittariin, oli parempi vaihtaa tämä mittari absoluuttiseksi määräksi.

On parempi, että mittareita on liian vähän kuin että niitä on liikaa, sillä mittareiden lisääminen on helpompaa kuin niiden karsiminen. Kaplan ja Norton neuvoivat määrittämään 20-25 mittaria per tuloskortti, Niven puolestaan suositteli määräksi n. 15. OT:n mittaristossa mittareita on kohtuullinen määrä, 20 kpl. Strategisia tavoitteita ja päämääriä, sekä tärkeiksi koettuja, mitattavia asioita jouduttiin pohtimaan jo strategiakarttaa rakennettaessa niin paljon, että mittareita luotaessa oli suhteellisen helppoa pitää mittareiden määrä kohtuullisena. Tämä olisi ollut varmasti huomattavasti vaikeampaa, mikäli mittaristoa olisi lähdetty rakentamaan ilman strategiakartan apua.

Mielestäni OT:n mittaristosta on pääteltävissä sen kilpailustrategia; kilpaileminen osaamisella, palveluiden sisällöllä ja laadulla. Nämä tekijät tulevat selvimmin esille laajojen sopimusten määrää mittaavassa mittarissa, sekä käyntien määrää mittaavassa mittarissa. Käyntimäärien lisääntyminen parantaa asiakkaan tuntemista ja tätä kautta palvelun laatua. Uusien henkilöasiakkaiden määrä poikkeaa hieman linjasta, jossa vanhoja asiakkuuksia halutaan ylläpitää ja syventää. OT:n toivomuksesta tämä kuitenkin jätettiin mittaristoon.

Mittaristossa on määritelty mittarit kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin, tosin oppimisen näkökulma on nimetty uudistumisen näkökulmaksi. Keskenään näkökulmiin määritellyt mittarit ovat kohtalaisesti tasapainoissa, asiakasnäkökulma ja uudistumisen näkökulma painottuvat, mutta tämä on strategia mielessä pitäen ymmärrettävää.

Mittaristo sisältää enemmän ennakoivia mittareita kuin tulostittareita, sillä se on rakennettu syy-seuraussuhdetta noudattaen ja näin ollen edellisen tason mittari selittää ja ennakoii seuraavan tason mittaria, lopullinen tulostittari on taloudellisen näkökulman liikevoitto.

Seuraavassa on arvioitu kutakin mittaria erikseen ja kiinnitetty huomiota etenkin seuraaviin seikkoihin:

- mittaako mittari todella sitä mitä sen tulisi mitata? (validiteetti)
- onko mittari luotettava?
- vaikutettavuus? (sekä organisaation kannalta toivottava että negatiivinen vaikutettavuus)

Talousnäkökulma

Liikevoitto-%: Tämä mittari on hyvin selkeä ja sen validiteetti on erinomainen. On myös oletettavaa, että luotettavuus on hyvä. Suora vaikutettavuus tähän on myöskin mahdollista, tosin ainoastaan välillisesti muiden mittareiden kautta.

Markkinaosuus Oulun seudulla: Mittari mittaa todella mitä sen pitääkin mitata, joten validiteetti on hyvä. Mikäli markkinaosuus osataan mitata oikein ja ajankohtaista tietoa saadaan, on sen luotettavuus myös hyvä. Sama välillinen vaikuttavuus pätee tähänkin mittariin.

Uusien henkilöasiakkaiden osuus: Tämä mittaa suoraan mittausajanjaksolla hankittuja uusia henkilöasiakkaita. Validiteetti on periaatteessa hyvä, mutta voidaan kyseenalaistaa onko tämä mittari linjassa muun strategian kanssa. Luotettavuus on hyvä ja vaikutettavuuskin on mahdollista.

Liikevaihto/henkilö: Tällä mittarilla pyritään mittaamaan kustannustehokkuutta ja mielestäni se mittaa OT:n tapauksessa sitä hyvin. Suora vaikutettavuus yksilötasolla on huono, mutta välillisesti se on mahdollista.

Asiakasnäkökulma

Laajojen asiakassopimusten määrä: Tällä mittarilla pyritään asiakassuhteiden syvyyden mittaamiseen. Työterveysalalla tämä on perusteltua, sillä OT:n tarjoamat palvelut ovat lakisääteistä työterveydenhuoltoa huomattavasti laajemmat. Mittarin luotettavuus on hyvä, samoin vaikutettavuus.

Asiakkuuksien menetysten määrä 50:n suurimman joukossa: Tällä pyritään mittaamaan asiakassuhteiden ylläpitoa. Mittarin vaikutettavuus on kyseenalainen, mutta mikäli asiakkaat saadaan pidettyä tyytyväisinä ja tarjottua sopivaa palvelua sopivaan hintaan, ei menetyksiä pitäisi tapahtua.

Asiakkaan sairastavuusprosentti: OT:ssä haluttiin mitata heidän asiakasyrityksiensä työpoissaoloja sairastavuusprosentin avulla ja tätä kautta katsoa onko vaikuttavuutta saatu aikaan. Tämä olisi haluttu tehdä asiakasyrityskohtaisesti, mutta sanomattakin on selvää, että asiakkaiden määrän ollessa n.700, on mahdotonta seurata tätä mittaria yrityskohtaisesti. Parempi mittari onkin koko asiakaskunnan sairastavuusprosentin mittaaminen. Mikäli ennaltaehkäisevää työtä tehdään, voidaan tähän mittariin vaikuttaa. Mittari on luotettava, sillä sairauspoissaolojen määrää ja sen kehitystä voidaan seurata tarkasti.

Ennenaikaisen eläköitymisen prosentti: Edellä mainitun kaltainen tilanne koski myös tätä mittaria eli olisi haluttu mitata tätä asiakaskohtaisesti. Tämä olisi kuitenkin tarkoittanut yli 700:n mittarin lisäystä mittaristoon, joka ei olisi ollut missään mielessä järkevää. Kaikkien asiakkaiden yhteenlaskettu eläköitymisen prosentti on parempi mittari. Vaikka alakohtaiset erot voivat olla suuria, saadaan tällä mittarilla kuitenkin vertailtua kehitystä. Vaikutettavuus välillisesti ennakoivalla työterveyshuollolla on mahdollista.

Prosessinäkökulma

Asiakaskäyntien määrä: Mentäessä alemmalle tasolle, täytyy tässä mittarissa ottaa huomioon asiakasyrityksen koko ja suhteuttaa käyntien määrä siihen, jotta mittari olisi järkevä ja mittaisi oikeaa asiaa. OT:llä on erittäin vaihtelevan kokoisia asiakasyrityksiä hyvin pienistä, alle kymmenen työntekijän yrityksistä todella suuriin, satojen henkilöiden organisaatioihin. Sopivat käyntimäärät vaihtelevat luonnollisesti hyvin paljon organisaation henkilöstömäärän mukaan. Mittarin vaikutettavuus on hyvä. Luotettavuus on myöskin hyvä, mikäli tiedot kirjataan oikein.

Laskutettavan työn %: Tällä mittarilla halutaan mitata toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta. Mittari on selkeä ja mittaa hyvin laskutettavan työn osuutta joka erityisesti OT:n tapauksessa mittaa hyvin toiminnan tehokkuutta. Vaikutettavuus on myöskin hyvä.

Uudistumisen näkökulma:

Integroitu tiedonhallintajärjestelmä: Tähän kohtaa ei ole vielä määritelty mittaria, sillä toimintatapaa koskien tietojärjestelmien integrointia ei ole vielä päätetty, mutta päätös tehdään lähiaikoina. Mittaria oli kuitenkin tässä epävarmuuden vaiheessa turhaa miettiä, sillä eri vaihtoehdot integroituun tietojärjestelmiin ovat kovin erilaisia ja näin ollen tuleva mittarikin tulee riippumaan lopulta valitusta vaihtoehdosta. Strategisena tavoitteena integroitu tiedonhallintajärjestelmä haluttiin kuitenkin säilyttää ja tavoitteena on, että mittari tälle saadaan määritettyä myöhemmin.

Työtyytyväisyyskysely: Tämä mittari jätettiin myös avoimeksi, sillä OT:ssä halutaan miettiä millä välineellä ja frekvenssillä tämä kysely halutaan suorittaa. Lisäksi lisäpohdintaa halutaan siitä, pitäisikö jokin tietty asia nostaa esille ja seuranta tästä kyselystä vai seurataanko kokonaiskehitystä.

Henkilöstön koulutus: Työterveyshuollossa on lakisääteinen määrä koulutusta, mitä siellä toimijan tulee vuosittain saada. OT:ssä koulutus ja osaaminen ovat kuitenkin strategisesti erittäin tärkeitä tekijöitä ja tämän vuoksi sen määrää halutaan sekä seurata että optimoida. OT järjestää paljon myös sisäistä koulutusta ja näin ollen koulutukseen käytettyjä suoria euromääriä ei ole järkevää seurata. Parempi mittari tälle onkin koulutuspäivien määrä/henkilö. Koska koulutus kuitenkin on kallista siinä mielessä, että ”tuotanto” vähenee tai koko henkilöstön ollessa koulutuksessa käytännössä pysähtyy lähes kokonaan, on mietittävä mikä on optimaalisin määrä koulutusta. Tälle mittarille on olemassa myös tasapainottava mittari ”laskutettavan työn osuus koko työajasta”.

Sisäinen verkottuminen: Tämä on OT:ssa mm. organisaation oppimisen ja kehittymisen kannalta tärkeä asia. Sisäistä verkottumista mitataan mittarilla kuinka monta % työntekijöistä toimii yhteistyössä muiden tiimien kanssa. Tämän mittarin vaikutettavuus on hyvä, tosin validiteetti ja luotettavuus voidaan kyseenalaistaa, sillä mittari saattaa mittaustekniikasta riippuen olla hyvinkin subjektiivinen.

Kehityskeskustelujen määrä vuodessa: OT:ssä kehityskeskustelut ja niiden toteuttaminen eivät ole kaikille itsestäänselvyksiä. Ne kuitenkin koetaan erittäin tärkeiksi niin työhyvinvoinnin ja motivaation kuin tulokseen pääsemisenkin kannalta, joten niitä halutaan mitata. Kehityskeskustelujen määrä suhteessa koko henkilöstön määrään on mittari, jota käytettäessä pitää

oletuksena olla, ettei henkilöstön määrässä tule suuria muutoksia. Lisäksi tulee miettiä kuinka mittaus toteutetaan. Lasketaanko esim. tietyn ajanjakson aikana olleet kehityskeskustelut ja tätä lukua verrataan henkilöstön keskiarvoon tuona aikana. Mikäli henkilöstön vaihtuvuus on pientä, tämä mittari toimii paremmin. Vaikutettavuus mittariin on hyvä, tosin kehityskeskustelujen laatua tämä ei mittaa.

8.5 Yleinen analyysi

Projektiin lähdetessä Oulun Työterveydellä oli olemassa kirjallisesti dokumentoitu strategia ja myös auki kirjoitettu ”kartta”. Työn edetessä tässä dokumentissa haluttiin pitäytyä ja muunlaisten ajattelutapojen pohtiminen oli ajoittain erittäin vaikeaa. Jo valmiiksi mietityistä tavoitteista ja mittareista ei olisi haluttu luopua. Kuitenkin joissain tapauksissa oli tarvetta selventää, konkretisoida ja tuoda enemmän käytännön tasolle niin mittareita kuin strategisia päämääriäkin. Projektin edetessä uudet strategia saatiin kuitenkin selkeytettyä ja sen luominen karttamalliin auttoi tässä prosessissa paljon.

Kuten aiemmin käsiteltyssä Malinan ja Selton (2001) tekemässä tutkimuksessa tuli ilmi, toimiakseen strategian kehittämisen, kommunikoinnin ja implementoinnin välineenä on monien eri tekijöiden oltava kunnossa. BSC:n osia tulee mitata tehokkaasti ja strategian mukaisesti, jotta näihin tavoitteisiin päästään. Tämän takia oli erittäin tärkeätä, että strategiakartta saatiin vietyä tarpeeksi konkreettiselle tasolle, jotta mittareiden johtaminen ja tätä kautta strategian mukainen mittaaminen mahdollistui. Lisäksi strategisten valintojen teko ja päättäminen siitä, mitkä tekijät ovat strategisesti tärkeitä ja mitkä eivät olivat välttämättömiä, vaikkakin ajoittain vaikeita.

Malina ja Selto (2001) löysivät tutkimuksessaan myös syitä negatiiviseen BSC:n tulkintaan. Yksi näistä oli BSC:stä kommunikointi yksisuuntaisesti (top-down). Tämän hetken tilanteessa näyttää valitettavasti siltä, että BSC on nimenomaan johdon väline ja siitä kommunikointi tapahtuu yksisuuntaisesti.

Kuten teoriaosuudessa tuli ilmi, Balanced Scorecardin ja välillisesti myös strategiakartan päätavoitteena on saada mahdollisimman monet osallistumaan keskusteluun yrityksen visiosta ja strategisista tavoitteista. Aidon sitoutumisen edellytyksenä on päätöksenteon ja projektissa mukana olemisen mahdollisuus; päätökset selitetään ja perustellaan sekä odotukset ja vaatimukset

selkeytetään. Sitoutuminen edellyttää myös sitä, että henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, joka koskee heitä itseään. Erilaisten näkemysten kriittinen arviointi lisää henkilöstön ymmärrystä ja vahvistaa yhteisöllistä viisautta. Päätösten selittäminen tarkoittaa sitä, että jokainen prosessissa ja keskusteluissa mukana ollut ymmärtää tehtyjen päätösten perusteet.

OT:n tämän hetkisessä projektissa ei muuta johtoa eikä henkilöstöä ole otettu mukaan ollenkaan. Tässä vaarana on, että BSC vain esitellään henkilöstölle jolloin sen mahdollisuudet henkilöstön strategian toteuttamisen ja strategiaan sitouttamisen välineenä jäävät saavuttamatta. Mikäli tästä BSC:stä halutaan saada kaikki hyöty, olisi suotavaa muokata sitä eteenpäin ottaen työntekijät mukaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Jollei näin tehdä, on suuri todennäköisyys että BSC jää ainoastaan ylimmän johdon työkaluksi. Malinan ja Selton (2001) löysivät tutkimuksessaan erimielisyyttä ja jännitteitä ylimmän johdon ja keskijohdon välillä liittyen tiettyihin BSC:n aspekteihin, kuten kommunikaatioon, kontrolliin ja arviointimekanismiin. Jotta näistä ei syntyisi OT:ssä ongelmia, olisi syytä ottaa enemmän johtoa mukaan projektiin jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kun tähän vielä lisätään Malinan ja Selton (2001) tekemä havainto kausaalisesta suhteesta tehokkaan johdon kontrollin, motivaation, strategisen linjauksen ja BSC:n positiivisten vaikutusten välillä sekä päinvastoin tehottoman kommunikaation ja johdon kontrollin huonontava vaikutus motivaatioon ja konfliktiin BSC:n käytössä arviointivälineenä, on selvää että vähintäänkin johdon mukana olo projektissa olisi ollut erittäin hyödyllistä.

Sytä siihen miksi projektissa oli mukana OT:n puolelta pääosin ainoastaan toimitusjohtaja, on varmasti monia. Yksi syy oli se, että toimitusjohtaja koki luoneensa strategian itse, sekä olevansa vastuussa strategiasta, joten hänen läsnäolonsa oli erittäin tärkeätä ja muiden rooli ei ollut yhtä merkittävä. Lisäksi organisaatiossa oli osittain havaittavissa vastarintaa BSC:tä kohtaan, mikä ilmeni mm. sillä, että osa henkilöstöstä piti strategisia asioita pelkästään hienoina puheina, muttei oikeina päivittäiseen työntekoon vaikuttavina tekijöinä. Tämän perusteella voidaan ajatella, että muun johdon/henkilöstön saaminen mukaan projektiin ja sitoutumaan siihen olisi ollut erittäin vaikeaa tämän projektin puitteissa ja aikarajoissa.

On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tämän tutkielman puitteissa luotu BSC on hyvin yleisen tason mittaristo ja tätä tullaan varmasti jatkossa tarkentamaan ja viemään organisaatiossa alaspäin. Mikäli tässä vaiheessa suunnitteluun ja rakentamiseen otetaan mukaan enemmän henkilöitä, voidaan edellä kuvatun kaltaisia sitouttamisesta aiheutuvia hyötyjä saada. Tässä vaiheessa on

kriittistä se, kuinka avoimesti jo olemassa olevaa ja vaivalla aikaansaattua strategiakarttaa ja mittaristoa uskalletaan kyseenalaistaa ja kuinka hyvin sitä ollaan valmiita perustelluista syistä ja keskustelun tuloksien kautta muuttamaan.

Projektille oli määritetty seuraavat tavoitteet:

- tarkentaa johtamisjärjestelmälle/tuloskortille asetetut tavoitteet, mitä sillä halutaan saavuttaa
- selvittää miten johtamisjärjestelmän/tuloskortin on tarkoitus vaikuttaa jokapäiväisiin työ- ja raportointikäytäntöihin
- käydä läpi visio ja strategia
- tarkentaa strategiaa ja rakennetaan selkeä, visuaalinen strategiakartta, josta ilmenee syy-seuraussuhteet
- tuloskortin rakenteen tarkastelu ja kehittäminen
- olemassa olevien mittareiden tarkastelu ja uusien kehittäminen

Seuraavassa tarkastelen ja analysoin näitä tavoitteita sekä arvioin kuinka niihin päästiin.

Vaikka yhdeksi tavoitteeksi oli määritetty tuloskortin tavoitteiden tarkentaminen, ei lukuisista keskusteluista ja tarkennusyrityksistä huolimatta tähän tavoitteeseen täysin päästy. Tämä toi oman vaikeutensa strategiakartan ja mittariston määrittämiseen, sillä olisi hyvä että tavoitteet olisivat selvillä projektiin lähdettäessä. Syytä tähän tavoitteiden määrittämisen vaikeuteen on hankala arvioida, mutta yhtenä syynä voisi olla se, että tuloskorttia haluttaisiin käyttää jokaiseen mahdolliseen tarkoitukseen ja tämän takia ei haluta määrittää tarkkaa tavoitetta.

Tutkielman rajauksen takia selvitys tuloskortin vaikutuksesta jokapäiväisiin työ- ja raportointikäytäntöihin ei päästy tutkimaan. Tämän edellyttäisi pidempää tarkasteluajanjaksoa ja erillistä tutkimusta aiheesta.

Visio ja strategia käytiin hyvin perusteellisesti läpi ja useita keskusteluja käytiin tämän aiheen pohjalta. Viimeistään rakennettaessa strategiakarttaa strategia alkoi todella selkiytyä. Oli mielenkiintoista huomata, että siitä huolimatta että OT:ssä oli käyty strategiaa paljon läpi jo ennen projektin alkua, oli strategiakartan rakentaminen ajoittain todella vaikeaa. Keskusteluja ja selventämistä tarvittiin hyvin paljon. Selkeä ja visuaalinen strategiakartta, josta ilmenevät syy- ja seuraussuhteet saatiin kuitenkin rakennettua.

Tuloskortin rakenteen tarkastelu ja kehittäminen jäivät etenkin tarkasteluvaiheen osalta tekemättä, sillä katsottiin parhaaksi rakentaa kokonaan uusi mittaristo rakennetun strategiakartan pohjalta. Samoin olemassa olevien mittareiden tarkastelu jäi vähemmälle, mutta toki niiden vaikutus oli havaittavissa uusien mittareita luotaessa ja osittain samojakin mittareita joita oli jo olemassa tuli myös uuteen tuloskorttiin.

Tässä tutkimuksessa strategiakartalla saatiin selvennettyä strategiaa tuomalla se visuaaliseen muotoon. Myös mittaristo rakennettiin kartan pohjalta. Mikäli case-yrityksessä viedään BSC:tä edelleenkin eteenpäin, tulevat muut syyt kuten kommunikointi ja strategian implementointi, sekä muutosvastarinnan vähentäminen ja toimintasuunnitelmien teko ajankohtaiseksi

8.6 Johtopäätökset

Strategiakartan ja BSC:n rakentaminen eivät ole yksinkertaisia ja suoraviivaisia projekteja, vaikka kohdeyrityksessä näitä asioita olisikin jo valmiiksi mietitty. Joissain tapauksissa voisi olla jopa helpompaa lähteä liikkeelle täysin ”puhtaalta pöydältä” kuin rakentaa jo vanhan mietinnän päälle. Tämä siksi, että joissain tilanteissa vanhoista ajatuksista kiinni pitäminen ja uusien hyväksyminen voi olla hyvin vaikeaa. Kuitenkin systemaattisella syy-seuraussuhteen noudattamisella ja pitkällä keskusteluilla päästiin lopulta kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun.

Lähdettäessä BSC-projektiin on syytä olla selvillä mitä rakennettavalta mittaristolta halutaan. Mikäli tätä ei ole kunnolla selvitetty, voi strategiakartan ja mittariston rakennusvaiheessa tulla ristiriitoja, kun ei tarkasti tiedetä minkä takia työtä ollaan tekemässä. Lisäksi mittariston käyttötarkoitus määrittää hyvin pitkälti strategiakartan ja mittariston rakenteen ja tarkkuustason. Aiemmin kuvailtu Speckbacherin ym. (2003) tutkimuksessaan määrittelemät BSC:n kolme tyyppiä voivat toimia lähtökohtana oman BSC:n roolin määrittämiselle. Nämä tyypit ovat:

- 1) Spesifi strateginen suorituskykymittari
- 2) Strateginen suorituskyky mittari joka kuvailee strategian syy- ja seuraussuhteen avulla
- 3) Strateginen toiminnanohjausjärjestelmä joka implementoi strategian viestinnän, toimintasuunnitelmien ja kannustinjärjestelmän kautta.

Strategiakartan rakentamiseen voi olla monenlaisia syitä. Yleisimpiä syitä strategiakartan rakentamiseen ovat:

- Strategian visualisointi
- Strategiasta kommunikointi ja strategian implementointi
- Strategian selkiyttäminen (johdon strategian kehittämisen väline)
- Strategian epäjohdonmukaisuuksien poistaminen (varoitustväline)
- Yleinen kommunikointiväline
- Muutosvastarinnan vähentäminen
- Mittariston luonti
- Toimintasuunnitelmien teko

Campbell ym. (2002) tutkivat suorituskymittaristojen mahdollisuuksia strategian arvioinnissa ja mahdollisten strategiassa olevien ongelmien tunnistamista. Heidän tutkimuksessaan paljastui, kuinka suorituskymittarit ja linkit mittareiden välillä auttavat tunnistamaan mahdollisia ongelmia yrityksen strategiassa. Myös OT:n tapauksessa strategiakartalla ja näin ollen välillisesti BSC:llä oli strategiaa selkiyttävä vaikutus. Kuten analyysiosioissa jo todettiin, tässä tutkimuksessa strategiakartalla saatiin selvennettyä strategiaa tuomalla se visuaaliseen muotoon. Myös mittaristo rakennettiin kartan pohjalta. Kuten aiemmin todettiin, usein ensimmäisessä vaiheessa strategiakartta toimii pääosin strategian selkiyttäjänä ja epäloogisuuksista varoittajana. Tällöin kommunikaatiovaikutus voidaan nähdä suppeamassa merkityksessä, keski- ja ylimmän johdon välineenä. Tämän jälkeen vuorossa on mittariston taustatekijän rooli. Mikäli strategia ja mittaristo ovat selkeästi rakennetut, niin hyödyt tulevat mittauksen kautta. Mitä pidemmälle aikajanalla edetään, sitä enemmän alkaa laajan kommunikaation vaikutus näkymään koko organisaatiossa. Mikäli case-yrityksessä viedään BSC:tä edelleenkin eteenpäin, tulevat muut hyödyt, kuten kommunikointi ja strategian implementointi, sekä muutosvastarinnan vähentäminen ja toimintasuunnitelmien teko ajankohtaiseksi.

Yhteys strategiakartan roolien kehitykseen aikajanalla ja aiemmin esittelemieni Speckbacherin ym. (2003) eri BSC-tyyppien välillä on ilmeinen. OT:n tavoitteena on päästä tyyppi 3:n mittarin tasolle, mutta tämän hetken mittaristo on ylemmän tason strateginen suorituskymittaristo, joka kuvailee strategian syy-seuraussuhteiden avulla. Strategiakartan roolin ja BSC:n roolin välinen yhteys on siis hyvin läheinen.

BSC-projektiin osallistuvan ryhmän kokoonpanoa on syytä miettiä. Case-yrityksen tapauksessa projekti vietiin pääosin läpi johtajan voimin, mikä voi aiheuttaa ongelmia BSC:n tulevaisuuden ja jatkokehityksen tiimoilta. On myöskin mahdollista, että isommalla ryhmällä oltaisiin päästy tarkempaan ja todellisuutta paremmin kuvaavaan lopputulokseen, sillä tapaamiset, joissa oli johtajan lisäksi talousjohtaja paikalla, olivat erittäin hedelmällisiä syntyneen keskustelun johdosta. Isommalla edustuksella keskustelu synnyttää uusia ajatuksia ja tuo enemmän syvyyttä projektiin.

9 YHTEENVETO

Terveystenhoitosektori elää tällä hetkellä voimakasta murrosvaihetta. Terveyspalveluiden toimiala kasvaa vuosittain. Markkinoiden kasvu perustuu mm. väestön ikääntymiseen ja ikääntyvän väestön varallisuuden kasvuun. Tätä täydentää medikalisoitumisilmiö: halutaan aikaisempaa enemmän ja nopeammin terveyshuollon palveluita. Julkinen palveluiden tarjonta ei kykene vastaamaan kysynnän kasvuun. Kasvu ohjautuu pääosin yksityiselle sektorille.

Työterveyshuoltopalveluiden kysyntä kasvaa osana terveyspalveluiden markkinoiden kasvua. Samaan aikaan työterveyshuollon toimijat joutuvat kohtaamaan myös kiristyvän kilpailun. Työnantajat haluavat vaikuttavuudeltaan entistä parempia ennaltaehkäiseviä palveluja, joilla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Keskeisenä tavoitteena on lisäksi ehkäistä ennen aikaista eläköitymistä.

Tulevaisuudessa kilpailu tulee kovenemaan entisestään ja tiukentuvan kilpailun myötä oikean strategian ja etenkin tämän strategian toteuttamisen ja organisaation strategian mukaisen johtamisen mahdollistaminen tulee lisäämään merkitystään

Tutkielman tavoitteena oli luoda sopiva strategiakartta case-organisaatiolle, liikelaitoksen ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteet huomioiden, sekä johtaa tämän kartan pohjalta tasapainotettu mittaristo ko. organisaatiolle. Alatavoitteena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi strategiakartta rakennetaan?
- Miten strategiakartta on mielekästä rakentaa?
- Kuinka BSC-projektissa edetään?

- Mitä mittareiden rakentamisessa tulee ottaa huomioon

Strategiakartan rakentamiseen voi olla monenlaisia syitä. Yleisimpiä syitä strategiakartan rakentamiseen ovat:

- Strategian visualisointi
- Strategiasta kommunikointi ja strategian implementointi
- Strategian selkiyttäminen (johdon strategian kehittämisen väline)
- Strategian epäjohdonmukaisuuksien poistaminen (varoituskäline)
- Yleinen kommunikointiväline
- Muutosvastarinnan vähentäminen
- Mittariston luonti
- Toimintasuunnitelmien teko

Tässä tutkimuksessa strategiakartalla saatiin selvennettyä strategiaa tuomalla se visuaaliseen muotoon. Myös mittaristo rakennettiin kartan pohjalta. Mikäli case-yrityksessä viedään BSC:tä edelleenkin eteenpäin, tulevat muut syyt kuten kommunikointi ja strategian implementointi, sekä muutosvastarinnan vähentäminen ja toimintasuunnitelmien teko ajankohtaiseksi.

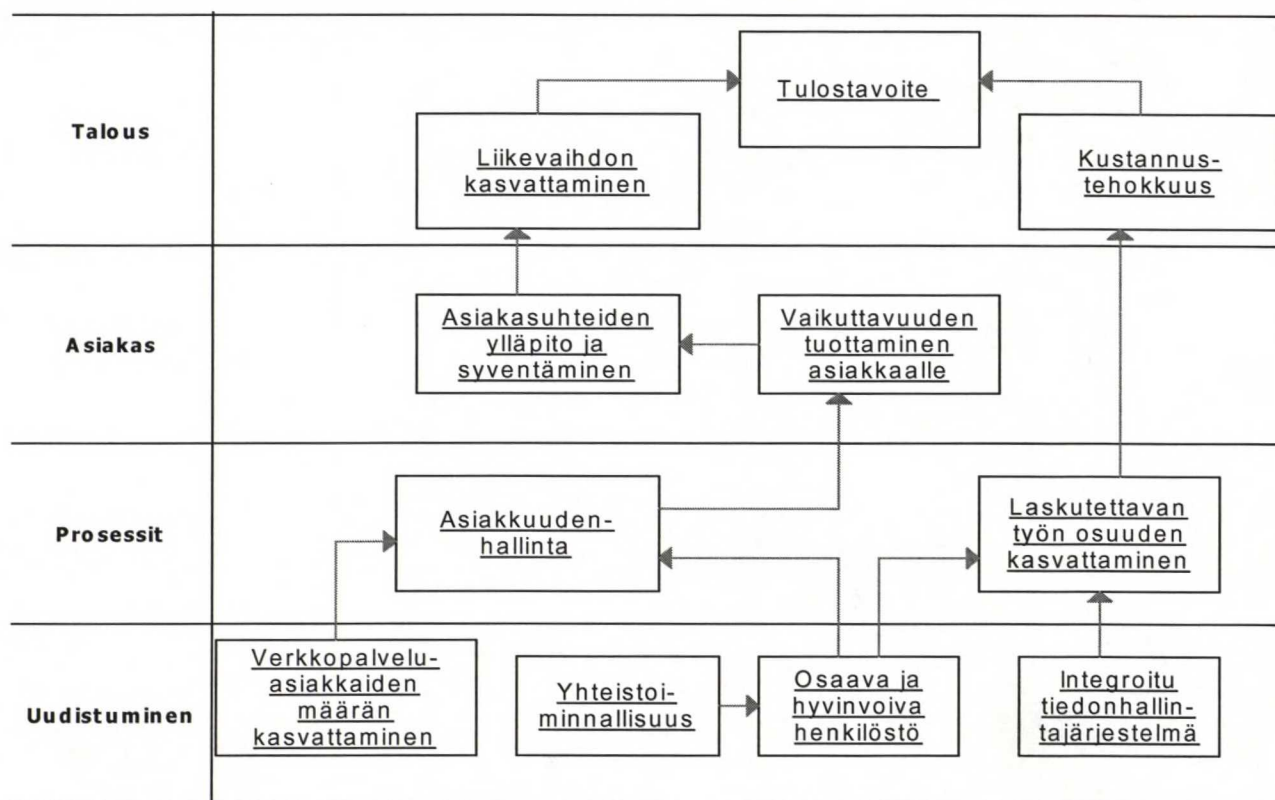
Tutkimuksessa rakennettiin strategiakartta lähtemällä määrittämään BSC:n neljän näkökulman (taloudellinen, asiakas, prosessit, oppiminen ja kasvu) pohjalta syy-seuraussuhteita noudattaen strategisia tavoitteita. Lähtökohtana oli taloudellinen näkökulma. Oppimisen ja kasvun näkökulma muutettiin paremmin organisaatioon sopivaksi uudistumisen näkökulmaksi. Tässä kartassa pyrittiin tuomaan esille case-yrityksen ainutlaatuinen strategia ja miettimään millä keinoilla tätä strategiaa pystytään toteuttamaan. Kartan määrittämisessä haasteelliseksi osoittautui päättäminen siitä, mitkä todella ovat strategisesti tärkeitä tekijöitä ja muiden asioiden jättäminen kartan ulkopuolelle. Tämä oli silti pidettävä mielessä, sillä jos kaikki asiat nostetaan yhtä tärkeiksi, BSC ja strategiakartta menettävät merkityksensä strategisena mittaus- ja ohjausjärjestelmänä. Myös strategisten tavoitteiden saattaminen riittävän konkreettiselle tasolle oli erittäin haastavaa, mutta siinä onnistuttiin lopulta kohtuullisen hyvin.

Case-organisaation strategia on määritelty seuraavalla tavalla: *Oulun Työterveyden kilpailustrategia perustuu siihen, että kilpaillaan osaamisella, palveluiden sisällöllä ja laadulla. Erikoistuminen on sovellutus tuotejohtajuusstrategiasta, johon yhdistyy asiakasläheisyys: Syvällisen*

asiakastuntemuksen kautta kumppanuuteen. Tavoitteena ja oletuksena on se, että asiakkaat ovat valmiit maksamaan laadusta: jos palveluiden paremman laadun avulla kyetään tuottamaan lisähyötyä ja vaikuttavuutta asiakkaalle. Hyvinvoiva työyhteisö kykenee toimimaan tehokkaammin ja kustannustehokkaammin ja kannattavammin.

Alla olevasta kuvasta nähdään, kuinka asiakassuhteiden ylläpito ja syventäminen on nostettu omaksi strategiseksi tavoitteekseen ja vaikuttavuuden tuottamisen, sekä asiakkuuden hallinnan kautta päästään tähän tavoitteeseen. Strategian mukaisesti osaava ja hyvinvoiva henkilöstö ovat omana tavoitteenaan.

Kuva 12. OT:n strategiakartta



Strategiakartan pohjalta luotiin mittaristo, jossa määriteltiin mittarit näkökulmittain kuhunkin strategiseen tavoitteeseen. Jokaiselle yksittäiselle strategiselle tavoitteelle määriteltiin 1-2 mittaria. Joitakin mittareita jouduttiin jättämään kehitettäväksi tulevaisuudessa, sillä nämä asiat (integroitu tiedonhallintajärjestelmä ja henkilöstön hyvinvointikysely) olivat tällä hetkellä vielä kehitysvaiheessa ja lopullista päätöstä tulevaisuuden ratkaisusta ei ollut vielä tehty.

Oheisessa taulukossa (Taulukko 3.) on mittaristo kuvattuna näkökulmittain ja strategisten tavoitteiden mukaan. Lisäksi taulukossa on määritetty mittarin nimi, mitä mittari mittaa, sekä mittarin rakenne.

Taulukko 3. Case-organisaation BSC

Näkökulma	Mittarin nimi	Mitä mittaa	Mittari
TALOUS			
TULOSTAVOITE	Liikevoitto	Toiminnan kannattavuutta	Liikevoitto%
LIIVEVAIHDON KASVATTAMINEN	Markkinaosuus Oulun kaupungilla	Markkina osuuden säilyttämistä Oulun kaupungin työpaikoista	Oulun työterveyden henkilöasiakkaat/Oulun alueella sijaitsevien työpaikkojen määrä
	Uusiasiakaskunta	Uusiasiakaskunnan määrää	Uusien henkilöasiakkaiden määrä
KUSTANNUSTEHOKKUUS	Kustannustehokkuus	Toiminnan tuottavuutta	Liikevaihto/henkilö
ASIAKAS			
ASIAKASSUHTEIDEN YLLÄPITO JA SYVENTÄMINEN	Laajojen asiakassopimusten määrä	Asiakassopimusten syvyyttä	laajojen sopimusten määrä/kaikki sopimukset
	Asiakkuuksien ylläpito	Asiakasmenetykset 50 suurimman asiakkaan joukossa	Asiakasmenetysten määrä 50 suurimman joukossa
VAIKUTTAVUUDEN TUOTTAMINEN ASIAKKAALLE	Asiakkaiden sairauslomien määrä	Asiakkaiden sairastavuutta	Asiakkaiden sairauslomien määrä/vuosityöpäivien määrä (sairastavuusprosentti)
	Asiakkaiden eläketapahtumien määrä	Ennenaikaisten eläkkeiden määrä	Ennenaikaisten eläkkeiden määrä (ennenaikainen eläköitymisprosentti)
PROSESSIT			
ASIAKKUUDEN HALLINTA	Asiakastarpeen tunnistaminen	Asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtäminen	Käynti/yhteydenottojen määrä suhteutettuna asiakasyrityksen kokoon
LASKUTETTAVAN TYÖN OSUUDEN KASVATTAMINEN	Laskutettavan työn osuus	Toiminnan taloudellisuutta	Laskutettava työaika/kokonaistyöaika (prosentti)
UUDISTUMINEN			
VERKKOPALVELU-ASIAKKAIDEN MÄÄRÄN KASVATTAMINEN	Verkkopalveluasiakkaiden määrä	Verkkopalvelun piirissä olevien asiakkaiden määrä	Asiakkaat verkkopalvelun piirissä/kaikki asiakkaat
INTEGROITU TIEDONHALLINTAJÄRJESTELMÄ	Mittareiden määritys "uuden / kehitetyn" integraatiojärjestelmän käyttöönoton jälkeen 10/2006		
OSAAVA JA HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ	Työhyvinvointikysely	Henkilöstön työhyvinvointia	Myöhemmin tarkennettava työhyvinvointikysely
	Henkilöstön koulutus	Henkilöstön koulutusten määrä	Koulutuspäivä / henkilö (koko henkilöstö, ammattiryhmät, yksilö)
YHTEISTOIMINNALLISUUS	Sisäinen verkottuminen	Asiakaslähtöistä toimintaa (eri tiimien välinen yhteistyö)	Kuinka monta % työntekijöistä toimii yhteistyössä muiden tiimien kanssa
	Kehityskeskustelu	Kehityskeskusteluiden määrä	Kehityskeskustelut / koko henkilöstö

Mittariston määrittämisessä kiinnitettiin huomiota mittareiden määrään, niiden luotettavuuteen, validiteettiin, sekä vaikutettavuuteen ja manipulointimahdollisuuksien minimointiin.

Strategiakartta ja BSC luotiin pääosin ainoastaan yhdessä case-organisaation johtajan kanssa ja tässä on vaarana, että BSC:tä ei saada kunnolla jalkautettua organisaatioon. Tässä tutkimuksessa luotu strategiakartta ja BSC ovat kuitenkin erittäin yleisellä tasolla ja jatkossa mikäli BSC halutaan implementoida organisaatioon, tulee suunnitteluun ja rakentamiseen ottaa mukaan enemmän ihmisiä eri yksiköistä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia projektiryhmän koon ja kokoonpanon merkitystä BSC:n rakentamisessa ja implementoinnissa. Myös strategiakartan roolien kehittyminen elinkaaren mukaan ja tämän vaikutus BSC:n rooliin ja rakenteeseen olisi kiinnostava tutkimuksen aihe.

LÄHTEET

- Alhola, K. 1998. *Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö*. WSOY, Porvoo.
- ✓ Anand, M., Sahay, B. S. & Saha, S. *Balanced Scorecard in Indian Companies*. Vikalpa 2005. 30:2, 11-25.
- Ansoff, I. 1984. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Ashkenas, R. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Consulting to Management Burlingame 2004.15:4, 54-55.
- Armitage, H. & Scholey, C. *Mapping Mavens*. CMA Management 2003. 77:3, 15.
- Ax, C. & Bjornenak, T. *Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden*. Management Accounting Research 2005. 16, 1-20
- Butler, A., Letza, S. & Neale, B. *Linking the Balanced Scorecard to strategy*. Long Range Planning 1997. 2, 242-253.
- Campbell, D., Datar, S., Kulp, S. & Narayanan V. *Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy"* (September 5, 2002). Harvard NOM Working Paper No. 02-35.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. M.I.T. Press, Massachusetts
- ✓ Davis, S. & Albright, T. *An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance*. Management Accounting Research 2004. 15, 135-153.
- Dilla, W. & Steinbart P. *Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers*. Behavioral Research in Accounting, Vol. 17, 2005

Hambrick, D. & Fredrickson, J. *Are you sure you have a strategy?* Academy of Management Executive 2001. 15:4, 48.

Holstius, K. & Malaska, P. 2004. *Advanced Strategic thinking*. Turun Kauppakorkeakoulu

✖ Hoque, Z. & James, W. *Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance*. Journal of Management Accounting Research 2000. January 01.

Hussey, D. 1991. *Strategy & Planning*. 4th edition. John Wiley & Sons Ltd.

Hyvä terveyshuoltokäytäntö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, 1997

Ittner, C., Larcker D. & Meyer M. 2003. *Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard*. University of Pennsylvania - Accounting Department, GSB - Stanford University and University of Pennsylvania - Management Department.

Johnson, G. & Scholes, K. 1999. *Exploring Corporate Strategy*. 5th Edition. Prentice Hall Europe, London.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen L. 2005. *Mittareilla menestykseen – sokkolennosta hallittuun nousuun*. Talentum Oy, Helsinki

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R. & Norton, D. *Having trouble with your strategy? Then Map it*. Harvard Business Review 2000. 78:5, 167.

Kaplan, R. & Norton, D. 2001. *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Kauppakaari, Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. *Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum Oy, Helsinki.

Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A.. *Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä*. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1991. 3, 301–329.

Koch, C. *Strategy in Action*. CIO 2003. 17:3, 1.

Laitinen, E. 1998. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Jyväskylä, Kauppakaari Oy.

Lewy, C. & du Mee, L. *The ten commandments of balanced scorecard implementation*, Management control and accounting 1998.

Libby, T., Salterio, S., Webb, A., *The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment*. The Accounting Review 2004. 79: 4, 1075-1094.

Lipe, M. & Salterio, S. *The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures*. The Accounting Review 2000. 75:3.

Luft, L. *Discussion of Managers' commitment to the Goals Contained in a Strategic Performance Measurement System*. Contemporary Accounting Research 2004. 21:4, 959-64.

Lumijärvi, I., Virta, S. & Kujanpää, O. 2001. *Tasapainolla kohti tuloksellisuutta*. Tampereen yliopisto, Turvallisuushallinto.

Malmi, T. *Balanced Scorecard in Finnish companies*. Management Accounting research 2001. 12, 207-220.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. *Balanced Scorecard, rakenna ja sovelle tehokkaasti*. Talentum Oy, Helsinki.

Malmi, T. *Balanced Scorecard – Mieti mitä haluat*. Tilisanomat 2002. 2, 15-18.

- ✧ Malina, M. & Selto, F. *Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the BSC*. Journal of Management Accounting 2001. 13, 47-90.
- ✧ Marr, B. *Scorecard for life*. Financial Manage 2001. 4, 30.
- Marr, B. & Adams, C. *The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts*. Measuring Business Excellence Bradford 2004. 8:3, 18-27.
- McMahan, J. *Better to put the balance back in balanced scorecard*. www.MBTmag.com 2005 January.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press, New York.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari*. Prentice Hall Europe.
- Myllyntaus, O. 2002. *Kunnallisen liiketoiminnan eriyttäminen*. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Norreklit, H. *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research 2000. 11, 65-68.
- Näsi, J. *Information systems and strategy design. The knowledge creation function in three modes of strategy-making*. Decision Support Systems 1999. 26:2, 137
- Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. 1998. *Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä*. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY, Porvoo.
- Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J. & Roy S. 2003. *Making Scorecards Actionable*. John Wiley & Sons Ltd., England.
- ✧ Rigby, D., *Management tools and techniques: a survey*. California Management review 2001. 43:2, 139-160.

Räsänen, K. 1996. *Kehittyvä liiketoiminta*. WSOY, Porvoo.

Scholey, C. *Clear Trails*. CMA Management 2003. 77:2, 15.

Scholey, C. *Strategy Maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan*. The Journal of Business Strategy Boston 2005. 26:3, 12-19.

Semple Piggot, C. 2000. *Business Planning for healthcare management*. Open University Press, Buckingham

^ Silk, S. *Automating the Balanced Scorecard*, Management Accounting 1998. 79:11, 38-44.

Simons, R. 2000. *Levers of Control*. Harvard Business School Press, Boston.

Simons, R. 2000. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall Inc., New Jersey.

^ Speckbacher, G., Bischof, J., Pfeiffer, T., *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German-speaking countries*. Management Accounting Research 2003. 14, 361-387.

Stahl, M. & Grigsby, D. 1997. *Strategic management: total quality & global competition*. Blackwell Publishers Ltd., Oxford.

Toivanen, J. 2001. *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Työterveyshuolto, Työterveyslaitos 1986

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Valtioneuvoston periaatepäätös, Työterveys 2015, Työterveyshuollon kehittämislinjat, 2004

Vaivio, J. 1995. *The emergence of non-financial management accounting measures: a case study*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration, 1995.

Webb, R. *Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system*. Contemporary Accounting Research 2004. 21:4, 925-58

Williams, S. *"Drive your business forward with the Balanced Scorecard"*. Management Services 2001. 45:6, 28-30.

Åberg, L. 2002. Viestinnän strategiat. Infoviestintä Oy, Juva.

MUUT LÄHTEET

www.ouluntyoterveys.fi

Projektiryhmän tapaamiset:

23.-24.5 2005	Oulu
20.6.2005	Oulu
15.8.2005	Oulu
20.9.2005	Oulu
30.9.2005	Oulu
13.10.2005	Oulu